# الإتصال الإداري

## وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات




تأليف

**السعيد مبروك ابراهيم**

مدير عام المكتبات - جامعة كفر الشيخ





تليفاكس : ٥٤٠٤٤٨٠ - الإسكندرية

# الإتصـــال الإداري

## وإدارة المـعـرفـة
## بالمكتبات ومرافق المعلومات

تاليف

**السعيد مبروك ابراهيم**

مدير عام المكتبات - جامعة كفر الشيخ

الطبعة الأولى

2013م

الناشـــر

دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر

تليفاكس : 5404480 - الإسكندرية

## مقدمة:

إن المعرفة الحق هي التي تؤهل البشرلمواجهة عـالم شـديد التعقيد وسريع التغير، يتسم بالتنافسية فـي الأداء، كمـا أن وفـرة المعلومات لا تعني بالضرورة توافر المعرفة، فالمعرفة بحكم طبيعتها متجددة، وتزيد تكنولوجيا المعلومات والاتصال من معـدل تجـددها، وبالتالي من زيادة فرص تحقيق النقلات النوعية التي تغيـر مـسار التطوز المعرفي ومناهج العمل في ظل مجتمع المعلومات والتوظيف المتنامي لتكنولوجيا المعلومات وتقنياتها.

وفي هذا السياق تبرز أهمية إرساء سياسة معلومات متكاملة، وطرح بدائل إستراتيجية لإقامة البنـى التحتيـة، وتنميـة المـوارد البشرية، وموارد المعلومات والتوسع في إقامة مرافـق المعلومـات باعتبارها مراكز دعم ثقافي، وليست مجرد أماكن لتجميـع الوثـائق وتكديسها بشكل عشوائي وإعادة النظر في أدوارها لتتدرج في المحيط العالمي الجديد، المستند إلى الترابط والتفاعل والتشابك الرامي إلـى تحقيق الجدوى والفعالية، هنا تشتد الحاجـة إلـى تطـوير مرافـق المعلومات بكل انواعها، باعتباره من مكونات البنية الداخلية لنظـام المعلومات في أي بلد من البلدان .

حيث تقوم المكتبات ومرافق المعلومات بـدور فاعـل تجـاه المجتمعات التي توجد بها، ولديها رسالة جليلة تحرص على إيصالها، وفي هذا العصر المتغير والثورة التقنية وتزايد واخـتلاف طلبـات وتطلعات المستفيدين، كان لزاما التفكير جديا في البحث عن أفـضل طرق تحسين الأداء والتطوير المستمر. ولعـل المكتبـات ومرافـق

المعلومات أولى من غيرها من المنظمات والمؤسسات الأخرى في الاستفادة من المعرفة لما يربطهم بها من أواصر حميمة منذ أقدم العصور والأزمنة، ولا يستطيع أحد أن ينكر أن المكتبات ومرافق المعلومات كانت تمارس وتطبق إدارة المعرفة أو أجزاء من عملياتها ولو أنها بطريقة غير مخططة أو مدروسة.

وتعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم في علم الإدارة والتي تعتبر من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية و جودة العمل، و قد احتلت مكاناً مرموقاً و حيوياً في شتى المجالات الإدارية والفنية والتجارية. وتدور إدارة المعرفة حول محاولة إستخلاص ثم تخزين وتبادل المعرفة والفهم والخبرة المتراكمة بداخل المنظمة. ويمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها" كل عملية أو ممارسة من شأنها خلق أو اكتساب أو تحصيل أو تبادل أو استخدام المعرفة أينما كانت من أجل دعم التعليم والأداء فى المنظمات" وهى عملية مستمرة لخلق المعرفة، ثم تفسيرها ،وحفظها ونشرها، وإجراء عمليات تنقيح متواصلة لها.

ومن جانب آخر فإن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توافر مجموعة من العناصر مثل : أن يكون الهيكل التنظيمي أكثر ملائمة لإدارة المعرفة بحيث يؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار، ويساعد على العمل بروح الفريق، كما يجب أن تتسع الثقافة التنظيمية لتحتوي الجوانب العديدة الخاصة بإدارة المعرفة، وإلى جانب ذلك يجب أن تكون هناك القيادة التي تشجع على تبني إدارة المعرفة إذ يتعين أن تتوافر فيها القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن تكون قدوة لهم. كما انه يجب

ان يكون هناك من العاملين من يتبني إدارة المعرفة، حرصـــا علـــي اكتساب الأساليب الإدارية وإتقانها.

إلا أننا ونحن نرى ما حققته ممارسات إدارة المعرفة وتجاربها الحية في العديد من المنظمات الربحية وغير الربحية، يجــب أن لا نكتفي بالترويج لهذا الطالع الجديد وتعبئة الرفوف بأدبه المتزايد، دون التفكير في خوض التجربة بشيء من الحكمة والتأني والإستفادة مـــن التجارب السابقة، لتلك المنظمات والعمل بها في المكتبات ومرافـــق المعلومات، فكيف لنا أن ندير مكتباتنا وفق أســـلوب إدارة المعرفـــة؟ وكيف تنساب البيانات والمعلومات في اتجاهاتها المختلفة وبوســـائلها المتعددة؟ **هذا ما سنتناوله في هذا الكتاب.**

**السعيد مبروك**

**Mabrouk40@Gmail.com**


الفصل الأول
المكتبات ومرافق المعلومات

المكتبات كلمة مكتبة مأخوذة من الكتاب الذي يشكل مصدر المعلومات الرئيسي بالمكتبات، رغم وجود منافس قوي له في العصر الحاضر يتمثل في المواد غير المطبوعة بأنواعها المختلفة، وتعرف المكتبة بأنها " مؤسسة علمية ثقافية تربوية اجتماعية، تهدف إلي جمع مصادر المعلومات بأشكالها المختلفة، وتقوم علي تنظيم هذه المصادر، وتقديمها لمجتمع المستفيدين منها بأيسر الطرق من خلال مجموعة من الخدمات المكتبية وذلك عن طريق عدد من العاملين المتخصصين في مجال المكتبات والمعلومات "

وتتلخص أهداف المكتبات بأنواعها المختلفة في وضع ما يتوافر من مصادر المعرفة والمعلومات المختلفة في متناول القراء والدراسيين والباحثين، من اجل استخدامها بفاعلية للأغراض المختلفة، **ومن اجل تحقيق ذلك الهدف تقوم المكتبات بعدة وظائف أهمها :-**

- جمع مصادر المعلومات بمختلف أشكالها وأنواعها ومجالات تخصصها لاقتنائها بالمكتبات وفق الموارد المتاحة ونوعية وتخصص جمهور المستفيدين من المكتبة .
- تنظيم تلك المصادر وفق طرق وأساليب وأنظمة وقواعد معتمدة من اجل تيسير الاستفادة منها.
- بث المعلومات إلي جمهور المستفيدين من المكتبة من خلال خدمات المعلومات المختلفة في الوقت المناسب وبأقل جهد ممكن .

## انواع المكتبات:

يمكن حصرانواع المكتبات وفق جمهور المستفيدين منها إلي، المكتبات العامة : وتسعي إلي توفير مواد المعرفة والثقافة العامة. لأفراد المجتمع كافة . ومكتبات الأطفال : وهي التي تهدف إلي تقديم خدمات المكتبات إلي الأطفال وتعمل علي توفير مصادر المعلومات المناسبة للأطفال وخلق الجو المناسب للمطالعة والتسلية والترفيه . والمكتبات المتخصصة : وتتبع المؤسسات والمنظمات والهيئات والجمعيات المتخصصة في موضوع أو مجال معين وتقدم خدماتها للمتخصصين الذين يعملون في هذه المؤسسات .

المكتبات الجامعية وتهدف إلي تقديم خدمات المعلومات للمجتمع الجامعي من طلاب ودارسين وباحثين . المكتبة المدرسية : وتهدف إلي تقديم خدمات المعلومات للمجتمع المدرسي من طلاب ومعلمين . المكتبة الوطنية : وتهدف إلي جمع التراث الفكري الوطني للدولة وحفظه وتنظيمه والإعلام عنه ونقله للأجيال القادمة . المكتبات الشخصية " الخاصة " : وهي مكتبات الأسر أو الأشخاص .

**وفيما يلي عرض موجز لأنواع المكتبات وأهداف ووظائف كل نوع : -**

### أولا:المكتبة العامة:

لقد وجدت المكتبات العامة لتعكس النظرة الديمقراطية الحديثة إلي المواطن، باعتبار ان له الحق في تثقيف نفسه في جميع مراحل حياته، وبغض النظر عن الزمان والمكان، ولهذا تعتبر المكتبات

العامة جامعة الشعوب، علي اعتبار ان المواطن الصالح هـو الـذي يتمكن من المشاركة الايجابية في تقدم مجتمعه إذا كان على قدر من الثقافة والمعرفة .

وتعرف المكتبة العامة بأنها " هي المكتبة التي تعتبر أداة للتعلم الذاتي وهي تقدم خدماتها بالمجان لجميـع فئـات الـشعب ولجميـع الأعمار وللجنسين رجالا ونساء ولجميع المستويات الثقافيـة و بهـا مصادر معلومات في مختلف المجالات الأدبية والعلمية والفينة.

**أهدافها:**

1- إتاحة جميع مصادر المعلومات المتوفرة بها بالمجان لجميع مـن يرغبون في الاطلاع على ما بها من مصادر دون أن يتعرضوا لموان أو السلطات سياسية أو دينية.

2- أن يود في ما تحتويه من مواد ما يتضمن احتياجـات المجتمـع الفعلية الحالية والمحتمل وجودها مـستقبلا وهـذا دون تـدخل الرقابة في فرض مواد معينة أو حجب مواد عن يد القارئ.

3 – أن توفر المكتبة الإمكانيات والخدمات للبحـث الحـر والثقافـة الذاتية وذلك لمساعدة القارئ على النوم الثقافي والمعرفي وذلك تبعا لاهتماماته ورغباته وميوله.

4- أن توفر المكتبة خدمات حية ومتكاملة اجتماعيا من اجـل نـشر الأفكار والمعلومات.

5- المعاونة في تحقيق أهداف التعليم الرسمي المدرسي لان المكتبة تعمل على توسيع أفق الطالب لفهمه للموضوعات الدراسية عن طريق تشجيع على العمل والبحث المستقل بالمكتبة.

6- تشجيع عادة القراءة وتدعيمها عند المواطنين عن طريق تقديم الخدمات والكتب التي تتبع جميع الأذواق.

7- تزويد القراء بالمعلومات اللازمة لهم في وظائفهم بالمجتمع وفي إدارة شئونهم العملية.

**خدماتها:**

1- تنظيم المواد للاستخدام بواسطة إعداد الفهارس وتصنيف الكتب وترتيبها على الرفوف وإتباع إجراءات استعادة الكتب بحيث تلاؤم هذه الإجراءات الجمهور العام المستخدم للمكتبة.

2- الاهتمام بعقد المحاضرات العامة والندوات وجماعات مناقشة الكتب والأفلام بالإضافة إلى عرض الأفلام والاستماع للموسيقى ... وتحقيق كل الأساليب التي من شأنها تحقيق اللقاء المباشر بين الكتاب و المعلومات والجمهور العام.

3- إعداد معارض الكتب في موضوعات معينة أو حسب مناسبات وطنية واجتماعية وغيرها وكذلك عرض الكتب الحديثة وإعدادها قوائم قراءة وتحديد ساعات للقصة.

4- خدمات المراجع والمعلومات وهذه خدمة تصمم حسب الحاجة الخاصة للأفراد وللإجابة على أسئل محدد لهم وتوفر المكتبة

المراجع الرئيسية كالقواميس والموسوعات والكتب السنوية وكتب الحقائق والطالب والكشافات.

**مكتبات الأطفال :**

**يمكن أن تكون مكتبة الأطفال قسما أو جناحا في المكتبة العامة، أو مكتبة مستقلة، وتهدف مكتبة الطفل إلي :-**

- توفير مصادر المعلومات المناسبة للأطفال، وخلق الجو المناسب للمطالعة والتسلية والترفيه والتثقيف للأطفال .
- تعريف الطفل بمكتبته وكيف يستخدم الكتاب او مصدر المعلومات.
- تشجيع الأطفال علي القراءة والتعلم .
- تطوير قدرات ومهارات الأطفال اللغوية والفنية والاجتماعية من خلال تقديم خدمات مكتبية تساهم في تحقيق هذا الهدف .

## ثانيا: المكتبة المدرسية

**تعريفها:**

هي المكتبة الموجودة في جميع المراحل التعليمية المختلفة من رياض أطفال وابتدائي ومتوسط وثانوي.

وهي ترتبط ارتباطا عضويا بالرامح والمقررات والمناهج الدراسية وأيضا توفر المواد المفيدة التي تساعد الطلاب على استعانة بها.

**اهدافها:**

1- تشجيع الطلاب على القراءة الحرة.

2- توجيه الطلاب إلى أساليب القراءة السليمة.

3- تعليم الطلاب كيفية استخدام المكتبة والإفادة من محتوياتها.

4- توفير الكتب والمراجع والوسائل التعليمية التي تحتاج إليها المقررات المدرسية وأوجه النشاط التربوي في المدرسة والإسهام في إزالة الحواجز التقليدية منها.

5- تنمية الاتجاهات والقيم الاجتماعية التي يرتضيها مجتمع معين.

**خدماتها:**

1- ربط خدمات المكتبة بالمنهج المدرسي حيث تتعاون المكتبة مع أعضاء هيئة التدريس في إيجاد الوسائل والطرق التي تستطيع المكتبة من خلالها أن تؤدي دورها الأساسي كشريك ايجابي في العملية التربوية وحين تربط المكتبة خدماتها بالمنهج عندئذ تصبح المكتبة كمختبر مفتوح للقراءة الحرة والاطلاع والبحث عن الحقائق والمعلومات.

2- تدريب الطلبة على المهارات المكتبية:تدرب المكتب الطلبة على كيفية استخدام مصادر المعلومات المختلفة والإحاطة بطبيعة الخدمات والنشاطات المختلفة التي تقدمها ومن تمكن الطالب من إتقان كيفية استخدام المكتبة المدرسية فانه يستطيع أن يستخدم

المكتبات النوعيّة الأخرى ويستطيع أيضا الاعتماد على نفسه في الكشف عن المصادر التي يرعب في الاطلاع عليها.

3- الإرشاد القرائي:والغاية منه هو جعل القراءة عند الطلبة عـادة وذلك رغبة في ضمان متابعتهم القراءة بعد ترك المدرسة ووسائل المكتبة في هذا المجال كثيرة منها إعداد القوائم الببلوجرافية فيهـا وتكوين جماعة أصدقاء المكتبة.

4- خدمة أهداف المناهج والمقررات الدراسية: حيث تتـيح للتلميـذ فرصة تتعب موضوعات دراسية في أكثر من مصدر واحد ممـا يوسع مداركها ويكسبه القدرة على تحصيل المعلومـات بنفسـه فضلا عن تنمية قدرته على التحليل والمقارنة والربط.

**ثالثا: المكتبة الأكاديمية (الجامعية)**

**تعريفها:**

هي المكتبة الملحقة بمعهد عال للتعليم وظيفته الأساسية البحث وتقديم المعرفة في عدد كبير من الموضوعات.

**أهدافها:**

1- اختيار المواد المكتبية المختلفة والحصول عليها بمختلف الوسائل وهذه المواد تشمل الكتب والدوريات والمخطوطات والميكروفيلم والأفلام والخرائط وغيرها من المواد.

2- تنظيم وفهرسة تلك المواد وإعداد التسجيلات الببلوجرافية التـي تحدد أماكن تلك المواد.

3- تسجيل وترقيم تلك المواد لإثبات ملكيتها للجامعة ومكان وجودها ومصدر الشراء والاقتناء.

4- تجليد وصيانة تلك المواد لضمان استخدامها للأجيال القادمة.

5- إعارة المواد وإتاحة معظمها للقراء والمجمع الأكاديمي.

6- توفير أماكن للقراءة والدراسة الخاصة بالنسبة للباحثين وطلاب الدراسات العليا.

7- إرساء قواعد التعاون مع المكتبات والهيئات الأخرى التي تقتني مجموعات عليمة عامة يمكن أن يستفيد منها الباحثون.

**خدماتها:**

1- تعريف الطلاب بمصادر البحث وأساليبه وإمكانياته.

2- إحاطة الطالب بالببليوجرافيات المتوفرة في مجالات دراسته وتعليمه وكيفية استخدام المصادر والمراجع.

3- تقوم المكتبة بتعريف أعضاء هيئة التدريس بالمطبوعات الحديثة في مجالات دراستهم ومعاونتهم في الوصل للمعلومات والبيانات التي يحتاجونها.

4- تقوم المكتبة الجامعية بخدمات الترجمة والتصوير والطباعة والمشاركة في الخدمات الببلوجرافية التعاونية.

## رابعا: المكتبة المتخصصة :

**تعريفها:**

هي المكتبة أو المركز المعلومات الملحق بهيئة أو جمعية أو مؤسسة حكومية أو شركة صناعية.والتي تقتني مجموعة من المواد

والمصادر المتخصصة في موضوع معين أو عدة موضوعات ذات علاقة، وتقوم بتقديم خدماتها المكتبية المتقدمة والمتخصصة لأشخاص معينين يعملون في مؤسسة متخصصة .

**وتتميز المكتبات المتخصصة بما يلي :-**

- مجموعاتها محصورة في موضوع معين هو موضوع تخصص واهتمام المؤسسة الأم التي تتبعها المكتبة، وبمستوى متقدم من المعالجة العلمية والأكاديمية .
- المستفيدون من المكتبة من العاملين في المؤسسة ومن المتخصصين وهم غالبا علي درجة متقدمة من التعليم في مجال التخصص وعددهم محدود في الغالب .
- العمليات الفنية عادة ما تكون أكثر عمقا ودقة وتخصا كما تنفرد بتقديم بعض الخدمات المتقدمة كالإحاطة الجارية والبث الانتقائي.

**أهدافها:**

1- أن تحصل على المواد الإعلامية الأساسية التي يحتاجها ويستخدمها رواد المكتبة بصفة مستمرة.

2- تنظيم هذه المطبوعات بشكل يسهل استخدامها من قبل الباحثين.

**خدماتها:**

1- تنمية مجموعات المكتبة باختيار الكتب والدوريات المتخصصة..

2- عمل الكشافات الببلوجرافيات لمصادر المعلومات في المكتبة.

3- القيام بالخدمات المرجعية السريعة للإجابة عن الاستفسارات.

4- توفير خدمة البث الانتقائي للقراء.

5- تشجيع استخدام المكتبة عن طريق إقامة المعارض.

6- تطوير برامج استرجاع المعلومات عن طريق استخدام الحاسبات الالكترونية.

**خدمات المكتبات المتخصصة :**

بالنسبة لخدمات المكتبات المتخصصة، فهي تقدم جميع الخدمات التي تقدمها المكتبات الاخري وتنفرد ببعض الخدمات وتشمل خدماتها :-

- خدمات الاعارة الداخلية والخارجية لجميع المواد المكتبية التي تقتنيها .
- الخدمات المرجعية المتخصصة سواء بشكل مباشر او كتابي او عبر التليفون او البريد الالكتروني .
- الخدمات الببليوجرافية المختلفة والمتخصصة سواء من خلال اعداد قوائم الكتب او الكشافات أو المستخلصات .
- الخدمات الإرشادية للباحثين وتدريبهم علي كيفية استخدام المكتبة ومصادرها .
- خدمات التصوير للوثائق بمختلف أشكالها .

- خدمة الترجمة لبعض المواد والتـــي تخـــدم قطاعـــات العـــاملين بالمؤسسة .

- خدمات الإحاطة الجارية والبث الانتقائي .

- خدمات نظم وشبكات المعلومات مثل تصفح الانترنت، والتوجيـــه إلي المواقع التي تفيد المتخصصين بالمؤسسة وتخدم تخصصاتهم.

وتمتاز المكتبة المتخصصة بأنها تقدم خدماتها بمستوي متقدم من العمق والدقة والسرعة، ولهذا فقد قامت قبل غيرها منم المكتبات بإدخال النظم الآلية في عملياتها وخدماتها، في سبيل تقديم خدمة جيدة تعود علي المؤسسة بالنفع وتفيد في دعم البحـــث والتقـــدم العلمـــي لمستوي المؤسسة وسرعة الانجاز بها .

**خامسا: المكتبة الوطنية :**

**تعريفها:**

تعتبر المكتبة الرئيسية في الدولة ومقر الإيداع القانوني وتقوم بصيانة وحفظ التراث الثقافي القومي. وللمكتبة الوطنية دور بـــارز، حيث تعتبر المكتبة المركزية للدولة والمركز الثقافي المعلوماتي الذي يعكس تراث الأمة وتطورها العلمي والأدبي والثقافي .

وتوجد مكتبة وطنية واحدة عادة في عاصمة الدولة.

**أهدافها:**

1- صيانة وحفظ التراث الثقافي القومي.

2- إعطاء حق النشر للمؤلف (الإيداع القانوني) .

**خدماتها:**

1- تشجيع وإنماء الثقافة المتعلقة بالدولة.

2- عمل الببلوجرافيا الوطنية وإصدار الفهرس الموحد.

3- التعاون بين المكتبة الوطنية والجهات العليمة الأخرى داخل الدولة.

4- اقتناء المجموعات المرجعية.

5- تقنين الأساليب الفنية المستخدمة بمكتبات الدولة.

**وظائف المكتبة الوطنية :-**

- أن تكون مقرا أو مركزا للإيداع القانوني وان تكون مركزا لجمع الإنتاج الفكري الوطني، وان تقوم بجمع الإنتاج الفكري الأجنبي الذي يتناول موضوعات عن الوطن أو كتب بواسطة أبناء البلد ونشر في الخارج .
- جمع ونشر الببليوجرافيات الوطنية وتطوير بنوك المعلومات .

**سادسا: مراكز المعلومات**

**تعريفها:**

تهتم مراكز المعلومات بتجميع وتنظيم وتفسير واختزان واسترجاع ونقل المعلومات والإفادة منها باستخدام الأجهزة الحديثة في ذلك.

**أهدافها وخدماتها:**

1- تجميع كل ماهو معروف عن مجال موضوعي محــدد وتحليــل وتقييم تلك المعلومات. .

2- إجراء العديد من الأبحاث على ضوء أهداف المؤسسة التابع لها ذلك المركز.

3- عمل الكشافات والمستخلصات والببلوجرافيت لتسهيل الوصول إلى المعلومات والبيانات المطلوبة من قبل الباحثين.

4- العمل على إنشاء فهرس موحد يخدم جميع المكتبات.

5- تيسير وتنظيم مصادر المعلومات في جميع الموضوعات العامة.

6- التعاون مع مراكز الأبحاث محليا ودوليا.

**مفهوم المعلومات :**

كلمة "معلومات " في اللغة مشتقة من مــادة (ع ل م) وتــدور معاني مشتقات هذه المادة في نطاق العقل ووظائفه، و ما يتصل بالعلم أي أدراك طبيعة الأمور، والمعرفة أي القدرة على التمييز، والتعلــيم والتعلم والدراية والإحاطة واليقين والوعي والأعلام، وفي ضوء ذلك يمكننا القول بأن المعلومات حالة ذهنية، ومن ثم فأنها المورد الــذي بدونه لا يمكن للإنسان استثمار أي مورد آخر .

وعليه فان المفهوم الاصطلاحي لكلمة معلومات وبما يتوافق مع عصر المعلومات الذي نعيشه اليوم ينص علــى أن المعلومــات سلعة يتم في العادة إنتاجها أو تعبئتها بأشكال متفق عليهــا وبالتــالي

يمكن الاستفادة منها تحت ظروف معينة في التعليم والأعلام والتسلية أو لتوفير محفز مفيد وغني لاتخاذ قرارات في مجالات عمل معينة .

والمعلومات تأتي من الخبرة، او الملاحظة او البحث او التفاعل او القراءة ... الخ، ويستلزم وجود المعلومات توفر وعاء يحويها وهو ما يطلق عليه بالوثيقة او بمصدر المعلومات بأشكالها وأحجامها المختلفة.

**خصائص المعلومات ومميزاتها:**

تتميز المعلومات بعدة خصائص أساسية نلخصها فيما يلي :

1- إمكانية التشكيل وإعادة الصياغة .

2-قابلية نقلها عبر مسارات محددة أو بثها لمن يرغب في استقبالها .

3- قابلية الاندماج العالية للعناصر المعلوماتية، فيمكن بسهولة تامة ضم عدة قوائم في قائمة او تكوين نص جديد من فقرات يتم استخلاصها من نصوص سابقة .

4- الوفرة حيث تتميز المعلومات بالتضخم أو ما يسمي بثورة المعلومات .

5- لا تتأثر موارد المعلومات بالاستهلاك بل على العكس فهي عادة ما تنمو مع زيادة استهلاكها لهذا السبب فهناك ارتباط وثيق بين معدل استهلاك المجتمعات للمعلومات وقدرتها على توليد المعارف الجديدة

6- سهولة النسخ، حيث يستطيع مستقبل المعلومة نسخ ما يتلقاه من معلومات بوسائل يسيرة للغاية ويشكل ذلك عقبة كبيرة أمام تشريعات الملكية الخاصة للمعلومات.

8- يشوب معظم المعلومات درجة من عدم اليقين، إذ لا يمكن الحكم إلا على قدر ضئيل منها بأنه قاطع بصفة نهائية.

**أهمية المعلومات:**

لاجدال في أهمية المعلومات وقيمتها في حياتنا الحاضرة وهي أساس أي قرار يتخذه كل مسئول في موقعه، وبقدر توفر المعلومات المناسبة في الوقت المناسب للشخص المسئول بقدر دقة القرار وصحته.

إن للمعلومات دورها الذي لا يمكن إنكاره في كل نواحي النشاط فهي أساسية للبحث العلمي وهي التي تشكل الخلفية الملائمة لاتخاذ القرارات الجيدة وهي عنصر لا غنى عنه في الحياة اليومية لأي فرد وهي بالإضافة إلى هذا كله موردا ضروريا للصناعة والتنمية والشؤون الاقتصادية والإدارية والعسكرية والسياسية ... الخ. ولذلك يصدق القول : من يملك المعلومات يستطيع إن يكون الأقوى.

أن الحاجة للمعلومات كبيرة في كل أوجه النشاط في كل المجالات . أن الناس يطلبون المعلومات المناسبة والدقيقة والموثوق فيها والحديثة والمتاحة بسرعة، فالطبيب يحتاج إلى معلومات جديدة وحديثة تساعده في التأكد من انه يعالج مرضاه بطريقة اكثر فاعلية من الطرق القديمة . كما أن المحامي يحتاج للمعلومات التي تعرفه

بآخر القوانين والأحكام المتخذة في الحالات الشبيهة بالقضايا التي يكلف بها ويحتاج المهندس للمعلومات الحديثة حتى لا يضيع وقته وجهده وماله في اختراع أشياء اخترعت من قبل، كما يحتاج رجل الأعمال ومديرو المشروعات للمعلومات الجديدة حتى يتأكدوا بأن شركاتهم ومشروعاتهم تدار بأسلوب رشيد يساعد في تحقيق الأهداف. بل أن المزارع يحتاج أيضا للمعلومات التي تساعده في التأكد من أن أرضه المزروعة حصلت على أعلى محصول وتوجد ألان في الشركات الصناعية الكبرى نظم معلومات إدارية متكاملة تهدف إلى تزويد المديرين على كافة المستويات بالمعلومات الحديثة اللازمة للقرارات المهمة.

وليست المعلومات مفيدة في خدمة الإنتاج والاقتصاد الوطني فحسب وإنما مفيدة كذلك في الشؤون الاجتماعية والعسكرية والسياسية. فأن المؤسسات والهيئات العاملة في مجال السياسة والآمن تحتاج إلى معلومات دقيقة وحديثة عن الدول الصديقة والأعداء، فالمعلومات عن الصديق تكفل القدرة على التعرف إلى أي حد يمكن الاعتماد عليه آما المعلومات عن العدو فأنها تكفل القدرة على وضع الاستراتيجيات المقابلة للرد على خططه.

وغدت عملية جمع المعلومات الدقيقة المرحلة الأساسية التي تسبق أي تحرك سياسي او اقتصادي . وقد أصبحت المعلومات صناعة مثل الصناعات الأخرى، ويشير علماء المعلومات إلى أن (صناعة المعلومات) هي من أسرع الصناعات نموا في الولايات المتحدة الأمريكية .

كما أن للمعلومات دور كبير في المجتمع ما بعد الصناعي، ففي المجتمع ما قبل الصناعي – المجتمع الزراعي – كان الاعتماد على المواد الأولية والطاقة الطبيعية مثل الريح والماء والحيوانات والجهد البشري، آما في المجتمع الصناعي فأصبح الاعتماد على الطاقة المولدة مثل الكهرباء والغاز والفحم والطاقة النووية، آما المجتمع ما بعد الصناعي فسيعتمد في تطوره بصفة أساسية على المعلومات وشبكات الحواسيب ونقل البيانات.

وهكذا تساعدنا المعلومات على نقل خبراتنا للآخرين وعلى حل المشكلات التي تواجهنا وعلى الاستفادة من المعرفة المتاحة بالفعل وعلى تحسين الأنشطة التي تقوم بها وعلى اتخاذ القرارات بطريقة أفضل في كل القطاعات وعلى كل مستويات المسؤولية.

وتأسيسا على ما تقدم يمكننا الإشارة هنا إلى أن النظر إلى المعلومات يختلف مع اختلاف منظور من يتعامل معها فهي بالنسبة إلى:

- السياسي : مصدر القوة وأداة السلطة.
- المدير: أداة لدعم اتخاذ القرار.
- العالم: وسيلة حل المشاكل ومادة لتوليد المعارف الجديدة
- الإعلامي: مضمون الرسالة الإعلامية.
- اللغوي: رموز تشير إلى دلالات أو رموز أخرى.

## عصر المعلومات:

أن العصر الحاضر الذي نعيشه اليوم يتسم بأنه (عصر المعلومات) وهو ما يلي (العصر الصناعي) الذي ميز تطور المجتمع في النصف الأول من هذا القرن وخاصة في الدول المتقدمة . وهذه المرحلة المتطورة للتغيير الاجتماعي تتصف بتغيير في الأساليب والأنماط المؤثرة على النمو الاقتصادي . فالمجتمع في الحقبة التي تلي المرحلة الصناعية يتصف بأن النمو الاقتصادي فيه يعتمد على التوسع في اقتصاد الخدمات المبنية أساسا على نظم المعلومات بتكنولوجياتها المتقدمة.

## سمات عصر المعلومات:

**يتسم عصر المعلومات بالعديد من الصفات لعل أبرزها ما يلي :**

### 1- انفجار المعلومات:

المعلومات المنتجة في الحقبة المعاصرة تعد اكثر أهمية مما انتج في كل تاريخ البشرية .. كما أن المعلومات تتزايد بمعدلات كبيرة نتيجة التطورات الحديثة التي يشهدها العالم وبزوغ التخصصات الجديدة وتداخل المعارف البشرية ونمو القوى المنتجة والمستهلكة والمستفيدة من المعلومات . كما أن رصيد المعلومات لا يتناقص بل أن المعلومات تتراكم معا مكونة ظاهرة انفجارها التي توضح معالم الحقبة المعاصرة . كما أن تراكمها أصبح مهما في حد ذاته مثل تراكم رأس المال .

## 2- زيادة أهمية المعلومات مدخلا في النظم وموردا اساسا:

لا يوجد أي نشاط يواجه الإنسان بدون مدخل معلومات بل أنها حلت محل الأرض والعمالة ورأس المال والمواد الخام والطاقة أضبحت تتخلل في كل الأنشطة والصناعات . كما تمثل المادة الخام لقطاعات كبيرة من قطاعات المجتمع المعاصر مكونة ما يمكن أن تطلق عليه (صناعة المعلومات) أو صناعة المعرفة، فما هو متوافر من إمكانات أو أشياء يمكن أن يصبح أكثر فائدة وأهمية عن طريق إضافة المعلومات إليه فالصحراء القاحلة تصبح أرضا منتجة نتيجة إضافة المعلومات .

كما أن العمالة غير الفنية عند تعليمها وامتلاكها المعلومات المناسبة تصبح عمالة ماهرة ومنتجة إلى حد كبير نتيجة لكل ذلك أصبح ينظر للمعلومات على أنها مورد أساس يمكن أن يباع ويشترى كما في قواعد البيانات الإلكترونية أو التقارير . وهنا يمكن القول أن للمعلومات أهمية وقيمة كبيرة حيث انه يمكن استثمارها فهي ثروة في حد ذاتها.

## 3- تطور تكنولوجيا المعلومات في المكتبات :

تشير كلمة "تكنولوجيا " بصفة عامة إلى الوسائل والأجهزة التي يستخدمها الإنسان في توجيه شئون الحياة . أما " تكنولوجيا المعلومات " Information Technology فهي البحث عن أفضل الوسائل لتسهيل الحصول على المعلومات وتبادلها وجعلها متاحة لطالبيها بسرعة وفاعلية.

وتكنولوجيا المعلومات تقدم حلولا وتغير طبيعة الجهد البشري وتجعله أكثر تركيزاً وديناميكية، وتترك لنظم المعلومات مهمة بناء بنوك المعلومات، لنبني قراراتنا وتوجهاتنا بناء على دراسات وإحصائيات متجددة، تدرس ظواهر الواقع وتوجهاته باستمرار لتطرح فلسفة جديدة في العمل لإرضاء الزبون وملاحقة تلبية احتياجاته بناء على البعد المعلوماتي الذي غير طبيعة المهن والأفكار والخدمات، والذي يتطلب ثورة في مفاهيم المجتمع لإدراك أن طبيب اليوم والمهندس والتاجر والمصمم، وكل المهن اختلفت مفاهيمها وتوجهاتها في إطار أكثر تفصيلاً وجمالية وديناميكية، وأن المجتمع المعلوماتي سيكون مجتمعاً معرفياً متقارباً متفاعلاً، يحتاج إلى أناس أكثر ديناميكية واستقراء وتحليلاً، يستطيعون تعديل أفكارهم ومواقفهم وعاداتهم وفق المتغيرات المتسارعة، ويستطيعون استيعاب ذلك البعد الحضاري المعلوماتي الذي يغير العالم اليوم، فالحاسب الآلي الذي هدد بإلغاء المهن والوظائف من خلال الأتمتة والذي حاول الباحثون جاهدين من خلال نظم الذكاء الاصطناعي بناء قواعد المعرفة والوصول إلى الحواسيب الأكثر ذكاء التي تحاكي التفكير البشري وتصنع نظماً تغني عن الطبيب والمهندس ومؤلف المقالات وغيرها، وصلوا إلى نتيجة عكسية؛ هي أن الحواسيب ونظم الذكاء الصناعي لا تستطيع مرحلياً إلا أن تكون نظماً داعمة للقرار الطبي أو الإداري أو غيره، وغير مهيأة للاستقلال بذاتها عن الإنسان وذكائه وتقييمه.

أود أن أطرح في النهاية مجموعة من التساؤلات التي تتعلق بتطوير ثقافة المهن والأعمال الجديدة في عصر الاقتصاد المعرفي:

- كيف نوصف المهن الجديدة وكيف نطور المهن القائمة ونحدد في أسلوب ممارستها؟
- كيف نقدم الرعاية لشبابنا في التحول إلى أعمال تناسب مهاراتهم، وتتناسب مع الحاجات الحضارية في الخدمات؟•
- كيف ننشئ مقاييس وطنية للمهن والوظائف وتعزز تسويقها اجتماعياً والتعريف بخبراتها باستمرار؟•
- هل ننتظر التطور الطبيعي للمهن التقليدية أم نقدم جهداً مجتمعياً ومؤسساتياً لتطوير الأعمال والخبرات؟ أم نسعى إلى تحقيق ما نصبوا إليه بالاستناد مايلي :-
- تطوير برامج إعلامية في مجال ثقافة الأعمال الجديدة •
- تسويق المهن والأعمال الجديدة منظومة التدريب والتأهيل لخدمتها لحل مشكلة البطالة .
- قيام منظمة وطنية وظيفتها تحديد الاشتراطات المهنية، لممارسة أي عمل أو مهنة ووضع مقاييس لتطوير المهن والوظائف.
- التوجه إلى ترابط مؤسسي بين الإعلام والثقافة من أجل الترويج لأفكار مؤسسية وترويج نماذج أعمال جديدة في المجتمع .
- تطوير منظومة التعليم والتربية باتجاه التشعيب والتنويع والمرونة لنقل علوم ومعارف مهن واختصاصات جديدة.
- دعم القوانين التي تساهم في الأعمال الجماعية والمؤسساتية، وتقديم تسهيلات متنوعة لها بدل تقديم التسهيلات للأعمال الفردية

- دعم صناعة الاستشارات وتوفير بيئة قانونية وتشريعية ملائمة ودعم مصداقية وفعالية هذه الصناعة.
- محاولة إصدار قوانين جديدة لتنظيم المهن وعلاقتها مع بعضها، بحيث تساهم هذه الإجراءات القانونية في تنمية ثقافة المهنة وتطويرها، بدلاً من العودة إلى معلم المهنة .

وإذا لم تمتلك المجتمعات مؤسسات قادرة على توصيف وتنظيم المهن وتطوير خبراتها وعلومها من خلال ربطها بمنظومة تعليم تقدم الخبرات والعلوم اللازمة لهذه المهن في الوقت المناسب، وتحقق التنوع والتشعب المناسب في أنواع التعليم، تربط منظومة التعليم بمنظومة العمل في خبراتها وأنماطها، فلن تستطيع هذه الدول التعامل مع تحديات التغيير والتطوير المستمر بشكل فاعل وبانسيابية عالية .

فنحن اليوم بحاجة إلى حوار علمي وطني حول استراتيجيات العمل ومستقبل ثقافة العمل لدينا وكيف سنواجه تحديات منظومة العمل بفعالية، وعلينا أن ندرك أن كثرة الأفكار المستوردة والمتعارضة مع أفكار متخلفة متناثرة في المجتمع عامل سلبي في التطوير، ما لم ندرك ماذا نريد وكيف نثبت الفكر والأساليب التي نريدها في العمل كإستراتيجيات تحمينا وتتفق مع تحديات العصر وأدواته، مع عدم التحجر في الخصوصية بشكل يلغي اتصالنا مع العالم، وأن نبتعد عن التنظير والتخطيط غير القابل للتنفيذ الناتج عن طروحات غير واقعية ولا تنطلق من خصوصية المرحلة وسرعة

تفاعلها والتأثير الثقافي العالمي الذي يقدم معادلات جديدة للعمل والثقافة والإعلام.

نحن أحوج ما نكون اليوم إلى العقليات الثقافية والعلمية الإبداعية القادرة على تحريك طاقات الناس والمجتمع، والقادرة على التأثير والتغيير ووضع الحلول التي تحرق المراحل وتعزز التوعية الاجتماعية وإدراك تحديات العصر المعلوماتية والمعرفية، وإدراك بنى التخلف الفكري والاجتماعي التي تقف عائقاً في وجه التطوير والتحديث، وإرساء الطرق التي تطلق طاقات الشباب وتخاطب خصوصيتهم وإدراكاتهم المعرفية الناتجة من وسائل الإعلام الحديث وثقافة الإنترنيت ومختلف وسائل المعرفة السريعة والتفاعلية الديناميكية التغير.

وسيكون لهذا التغيير أثر كبير في تغير علاقات العمل وشكل المؤسسات والشركات الإنتاجية التي تعتمد أسس التسويق وإرضاء الزبون والإقناع والتأثير والترويج من خلال وسائل الإعلام والثقافة، وهذا لن يرضي أصحاب الفكر والعادات التقليدية في البداية، وسيعدونه خروجاً عن الاستقرار الاجتماعي والقيمي السائد، ولكنهم سيتقبلون نتائجه الإيجابية لاحقاً، وهنا لا نعني بأن هذا التغيير سيكون خيراً كله، فلهذه الوسائل الحضارية انحرافاتها من خلال عدم التوازن في استقبالها، وتشوهها على أرض الواقع، وهنا يبرز دور الحوار والإدراك المجتمعي الواعي من خلال الحوار الثقافي القادر على تقديم الوسائل والأساليب الحضارية ضافية دون منعكساتها ومؤثراتها

المجتمعية الغربية التي قد لا تناسب خصوصية ثقافتنا وحالة تطورها الراهنة.

**4- نمو المجتمعات والمنظمات المعتمدة كليا على المعلومات:**

أن ظهور المنظمات المعتمدة كليا على المعلومات التي تمثل معالجات لها أصبحت ظاهرة يتسم بها المجتمع المعاصر والأمثلة التي يمكن توضيحها لهذه المنظمات تتمثل في مؤسسات الجرائد والأخبار والاستعلامات والبنوك وشركات التأمين والمصالح الحكومية المتنوعة وغيرها .

يلاحظ أن انفجار او تضخم هذه المنظمات قد بدأ في الظهور في نفس الوقت الذي شهد فيه بدايات الثورة المعلوماتية المعاصرة . قبل إدخال تكنولوجيا معالجة المعلومات في هذه المنظمات كانت معالجة بياناتها ذات طبيعة يدوية او عقلية بحتة آلا انه وبظهور تكنولوجيا المعلومات أصبحت هذه المنظمات تعتمد عليها الى حد كبير بل أنها أصبحت تشبه بالنظم الآلية البشرية بما يتصل بكل من معالجة المواد ومعالجة المعلومات معالجة تستخدم الآلات لمعالجة العمليات الروتينية وتتطلب الدقة والسرعة والاستقراء.

**5- ظهور نظم معالجة المعلومات البشرية والآلية:**

بمراعاة الإمكانات اللانهائية للعقل البشري والتطورات في سعة وقدرة أجهزة الحواسيب بدأت في الظهور نظم معالجة المعلومات البشرية والآلية أي تعتمد على الإنسان والآلة على حد سواء على أساس أن كلا منهما يعد معالجا للمعلومات أيضا والذي

أمكن التوصل إلى تكاملها معا في إطار نظام معالجة المعلومات التي أصبحت مخرجاتها معارف وقرارات مفيدة يمكن تطبيقها مباشرة.

**وقد أمكن الوصول إلى ذلك عن طريق التطورات الحديثة في:**

أ – **تكنولوجيا الكمبيوتر** : فمن المعروف أن أجهزة الكمبيوتر الحديثة أصبحت قليلة التكاليف إلى حد كبير وذات سرعات وقدرات متزايدة بصفة مطردة لاداء مجموعات من العمليات في وقت واحد ولها ذاكرات تتسم بالكفاءة لخزن كميات كبيرة من البيانات بكلفة متناقصة على الدوام .

ب– منهجية نظم المعلومات والمعرفة التي تتمثل في : تنفيذ عمليات معالجة المعلومات المميكنة المعتمدة على معرفة مفصلة وأساليب مبنية على استخدام الكمبيوتر لتكامل أساليب معالجة المعلومات الميكينة مع العنصر البشري في نظم المعلومات تجمع بين الإنسان والآلة .

**6– تعدد فئات المتعاملين مع المعلومات:**

يتميز عصر المعلومات الحالي بوجود فئات كبيرة تتعامل مع المعلومات يمكن أن نميز منها الفئات التالية :

أ – فئة صغيرة نسبيا تعمل في خلق معلومات جديدة وتتضمن العلماء والأدباء والمفكرين وغيرهم

ب– فئة كبيرة من البشر تعمل في نقل وتوصيل المعلومات والمعارف وتتمثل في العاملين في البريد والبرق والهاتف ...الخ

ج- فئة العاملة في تخزين المعلومات واسترجاعها كاختصاصي المعلومات وأمناء المكتبات والموثقين ومبرمجي الكمبيوتر وغيرهم

د - فئة المهنيين من محامين وأطباء ومهندسين، الذين يقومون بتقديم خبراتهم وحصيلة المعلومات التي اكتسبوها لعملائهم نظير مقابل مادي

و - فئة الطلبة التي لا تدخل ضمن القوى العاملة وهم يقضون معظم أوقاتهم في استقبال المعلومات والتزود بها أي أنهم متفرغون لتلقي المعلومات.

و - فئة المديرين أصحاب الخبرات التي تشتغل في الأمور المالية والمحاسبية والتخطيطية والتسويقية والإدارية

**7- تزايد كميات المعلومات المعروضة في أوعية لا ورقية أو غير المطبوعة**

تتزايد على نحو مطرد كميات المعلومات المنتجة على شكل أوعية لا ورقية كالأشرطة والأقراص الممغنطة وأفلام الفيديو والأقراص الضوئية وغيرها من الأشكال غير التقليدية التي تتوافر عن طريق الوصول المباشر Online ويتنبأ الكثيرون بأن مراكز المعلومات والتوثيق والمكتبات سوف تصبح مستقبلا مستودعات لا ورقية للمعلومات، فانتشار أجهزة الحواسيب الشخصية والنهايات الطرفية في المكتبات والمنازل سوف يقلل المساحات المخصصة لمركز المعلومات أو المكتبة التقليدية ذات المساحات او السعات

الكبيرة التي تضم مقاعد ومناضد اطلاع داخلي التي لن يحتاج أليهـا في عالم الغد.

**معايير عصر المعلومات :**

أن ما نسعى اليه في هذا العصر هو تحديـد أولـي لمعـايير عصر المعلومات او تلك المؤشرات الاجتماعية التي يمكن من خلالها الحكم على انتقال المجتمع لمرحلة المعلوماتية . لم يستقر الرأي بعـد على مؤشرات او معايير معينة يمكن أن تكون قياسا لحـدوث هـذه الظاهرة الاجتماعية **معايير عصر المعلومات :-**

1 - **المعيار التكنولوجي :** تصبح تكنولوجيا المعلومات مصدر القـوة الأساسية ويحدث انتشار واسع لتطبيقات المعلومات في المكاتـب والمصانع والتعليم والمنزل.

2- **المعيار الاجتماعي:** يتأكد دور المعلومات كوسيلة للارتقاء بمستوى المعيشة وينتشر وعي الكمبيـوتر والمعلومـات ويتـاح للعامـة والخاصة معلومات على مستوى عال من الجودة.

3- **المعيار الاقتصادي :**تبرز المعلومات كعامل اقتـصادي أساسـي سواء مورد اقتصادي او كخدمة او سلعة وكمصدر للقيمة المضافة وكمصدر لخلق فرص جديدة للعمالة.

4- **المعيار السياسي :** تؤدي حرية المعلومات إلى تطـوير وبلـورة العملية السياسية وذلك من خلال مشاركة اكبر من قبل الجمـاهير وزيادة معدل إجماع الرأي.

5 - **المعيار الثقافي :** الاعتراف بالقيم الثقافية للمعلومات (كاحترام الملكية الفكرية والحرص على حرمة البيانات الشخصية والصدق الإعلامي والأمانة العلمية ...) وذلك من خلال ترويج هذه القيم من اجل الصالح القومي وصالح الأفراد على حد سواء.

## المجتمع العربي وعصر المعلومات:

أن القضية التي تواجه الوطن العربي اليوم تتصل بمدى التعامل مع ظاهرة المعلوماتية المعاصرة والتجاوب معها والنهوض بتبعات ذلك التعامل لأيقاظ المجتمع ككل لكي يتجاوب مع هذه التقنية المتطورة وتحويلها إلى عناصر يمكن استثمارها في التطور والتقدم .

وهناك تأثير متبادل وعكسي بين كل من المعلوماتية والبحث وباقي أنشطة المجتمع المعاصر فعلى سبيل المثال تعتبر المعلوماتية ضرورة أساسية للبحث العلمي وبدونها يتأثر البحث بالسلبية والجمود وعدم التأثير . فالمضمون الأساسي للبحث العلمي هو (المعلومة) وما يتصل بها من أساليب وتكنولوجيا تسهم في تجميعها وتحليلها وتخزينها ونقلها واستخدامها .

## مرافق المعلومات :

تشمل مرافق المعلومات عددا من المؤسسات التي تقوم بالوظائف المنوطة بعهدتها والتي يمكن اختزالها في حلقات السلسلة الوثائقية، أو المعلوماتية. وتتنوع مرافق المعلومات تبعا لتنوع مجتمعات المستفيدين من خدماتها، وبلوغ مستوى الجودة في العلاقة بهم من خلال تحسين نوعية المنتجات، والرفع من مستوى الخدمات.

وتدخل دراسة أصناف مرافق المعلومات وخصائصها ضمن مجالات علم المكتبات ومرافق المعلومات، فضلا عن اهتمام هذا العلم بالجوانب النظرية الأساسية لعلم المعلومات وتركيز هذا المسار على الاتجاهات الحديثة في تنظيم وإدارة المكتبات ومرافق المعلومات، وكذلك الإجراءات الفنية الخاصة بتنمية المجموعات، والمعالجة الوصفية والموضوعية لأوعية المعلومات، وخدمات المستفيدين، واستخدام الحاسب الآلي وتقنيات الاتصالات في خدمات المعلومات، والعوامل المؤثرة في إنتاج المعلومات والإفادة منها .

**تحديات امام مرافق المعلومات:**

تواجه مرافق المعلومات اليوم تحولات جذرية في وظائفها وطرق عملها وتعيش تحديات تمس جوهر وجودها وهويتها .وهي تسعى إلى التوفيق بين الاحتياجات المتجددة للمستفيدين، وضرورة الانخراط في زمن العالم وبالتالي توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة خدماتها والارتقاء بمستوى أدائها. ويتجه العالم اليوم نحو تركيز نظام عالمي جديد يقوم على إحكام توظيف التقنيات متسارعة التطور، والاندراج في الثورة المعلوماتية الفائقة التي تحتاج إلى موارد بشرية ذات مستويات عالية من التدريب والتكوين قادرة على التطوير والتغيير بما يناسب العصر. وهي اليوم تتحرك للانتقال " من الحاسوب في المكتبة إلى المكتبة في حاسوب "، وصولا إلى المرفق المعلوماتي الرقمي والافتراضي .ومن خلال هذه التطورات السريعة والمتلاحقة، تغيرت صورة أخصائي المعلومات ومهامه وبدأت تتجه نحو السيبرانية، بل أن مهمة المكتبي والموثق

والأرشيفي، أخذت في التحول لتجعل منهم "مستشاري معلومات" وموجهين نحو مصادرها الالكترونية، وسبل البحث فيها، وانجاز مهام البث الانتقائي للمعلومات وتحليلها وتنظيم الملفات الآلية إلى غير ذلك من الأعمال التي تتطلب معرفة معمقة بالتقنيات الالكترونية وتجهيزاتها، واستخدامها في المكتبات ومراكز المعلومات، وبالتالي الاندراج في مجتمع المعلومات، وتقاسم إمكانيات المعرفة والاستفادة من الذكاء.

ويبقى مجتمع المعلومات الذي تنشده الدول النامية مجتمعا تسوده العدالة والحوار، والمصالح المتبادلة، واحترام الآخر. وليس هناك من سبيل إلى بناء مجتمع المعلومات كطريق لتشييد مجتمع المعرفة، بغير حفز الهمم، وإتاحة مناخ الإبداع وتوفير ظروف الابتكار، وتوطين تكنولوجيا تتماشى مع واقع هذه البلدان، وتخدم مصالحها وأهدافها وسبيلها في التطور، والتقدم بعيدا عن التبعية وسياسة الإملاء والسيطرة من خلال العولمة التي تسخر الاستراتيجيات والسياسات لفرض أنماطها الاقتصادية والعسكرية والاجتماعية والثقافية، وفتح الأسواق، وتحرير التجارة وتدفق رؤوس الأموال، وتوسع هيمنة الشركات متعددة الجنسيات واحتكار العمل عبر إنتاج سلع ومواد تستخدم تقنيات ذات جودة عالية مثل صناعة الحواسيب، وبرامج علوم الفضاء، وتقنيات الاستشعار عن بعد، وغيرها من التكنولوجيات الرقمية فائقة الدقة مع سعيها لطمس الخصوصيات الثقافية والحضارية لبلدان الجنوب وحصرها في دائرة الاستهلاك.

وقد وضح تقرير الأمم المتحدة للتنمية البشرية الصادر عـــام 1999، أن العولمة تخلق وضعا جديدا من عدم الاطمئنان لدى شعوب دون أخرى، لأنها تعمق الفجوة بين الأقلية الغنية والقادرة من البلدان والغالبية الكاسحة التي تدور في حلقة مفرغة، يتهددها الفقر وتعوزها الفاقة. ولا تحظى بالحد الأدنى من ثمار التقدم ومكتسباته في مختلف مجالات العيش (ومن قبيل المفارقة أن يبلغ دخل الأفراد فـــي الـــدول الغنية معدلات خارقة، في حين لا يتجاوز دخل الفرد اليومي في عديد بلدان المعمورة نصف دولار. وينعكس هذا التباعد في الإمكانيـــات على دور مرافق المعلومات وأدائها لوظائفها، وتؤثر الفجوة الرقميـــة التي سبق أن شخصنا بعض مظاهرها في فقرة سابقة من هذا الدرس، على مستوى امتلاك المعلومة وقدرة الوصول إليها وإتاحتها وتنظيمها وتوظيفها واستغلالها والتحكم فيها، وبالتالي على مـــستوى امـــتلاك مرافق المعلومات على اختلاف أصنافها ودرجات نـــشاطها لناصـــية تقنيات المعلومات والاتصال وموقعها في بناء مجتمع المعرفة الـــذي أصبح يقوم على محددات مغايرة لمفهوم الأمية (من الأمية الالفبائيـــة إلى الأمية الرقمية) وللتحصيل وأساليبه ومسالكه ومضمونه (التعلـــيم مدى الحياة، التكوين تحت الطلب، التكوين بالتداول، المعادلـــة بـــين العرض والطلب، انحصار سوق المهن في اختصاصات دون أخرى.

ومن هذا المنطلق لا يمكن عزل المكتبة والمؤسسة التوثيقيـــة والأرشيفية أو إن شئنا المؤسسة المعلوماتية بشكل عام عن التحديات التي يعيشها المجتمع. وان مجتمع المعرفة هو المجتمع الـــذي يقـــوم أساسا على قوة رأسمال المعرفة والكفاءة والتـــصرف فـــي بنـــوك

المعلومات وأرصدتها المتنوعة (وهنا انتقال مـن مفهـوم الرصـيد المادي الورقي إلى اللامادي والرمزي، أي الرقمي) واستثمارها فـي مختلف مجالات النشاط بما في ذلك التعليم والبحث العلمي. وفي ذات السياق يتشكل "سلطان مجتمع المعلومات" وتتدعم سلطته على أساس الموارد والتدابير والممارسات المرتبطة بالمعلومات إنتاجا وتنظيمـا ونشرا وتوطينا واستثمارا. ويشمل إنتاج المعلومات أنـشطة البحـث على اختلاف مناهجها وتنوع مجالاتها بالإضافة إلى جهود الابتكـار والتطوير والإبداع في المـستويات النظريـة والتطبيقيـة والتـأليف وبراءات الاختراع. وبتعدد مصادر المعلومات وتنـوع أرصـدتها التقليدية والمتطورة القديمة والجديدة الورقية والرقمية تتحـدد هويـة مرفق المعلومات ومهامه وعلاقته بمحيطـه الاقتـصادي والعلمـي والسياسي والثقافي والتكنولوجي ويتأثر بهذه المتغيرات ويؤثر فيها .

وترتكز جدلية الشراكة بين المكتبة ومحيطها بكـل مكوناتـه (الداخلية والخارجية) بصورة أساسية في مجتمع المعرفة الذي يرتكز على أقوم المسالك في توظيف تقانة المعلومات وشـبكات الاتـصال والحواسيب والاعتماد على ما أصبح متداولا من مفرداته (أي مجتمع المعرفة) مثل "التقنية الفكرية" و"هندسة الذكاء "وصناعة المحتوى".

ومن رحم هذا المحيط الذي تتزايد فيه أهمية القوة الإعلامية والمعلوماتية والاتصالية، تولد مرافق معلومات وتندثر أخرى وتتغير الأهواء والانتظارات، وتتشكل الأنظمة الوطنية للمعلومـات وتتجـدد وتعاد صياغة الخطـط والاسـتراتيجيات والـسياسات المعلوماتيـة والوثائقية.

ولتطوير عمل مرافق المعلومات، تم على المستويات المحلية والوطنية والدولية بذل جهود كبيرة لإرساء معايير تتعلق بتحديد مواصفات وكفاءة القوى العاملة المؤهلة وجودة الخدمات. ومن أبرز الجمعيات المهنية نذكر جمعية المكتبات الأمريكية، وجمعية المكتبات البريطانية، وجمعية المكتبات الكندية، وجمعية المكتبات الاسترالية، وجمعية المكتبات والمعلومات الفرنسية والاتحاد الدولي لجمعيات المكتبات والاتحاد الدولي للتوثيق والمجلس الدولي للأرشيف والمنظمة الدولية للمواصفات والتقييس ومنظمة اليونسكو. وتقوم كلها بأنشطة وتعقد لقاءات ومؤتمرات وتنجز دراسات وتقدم معونات وتضبط مواصفات وتبني مؤشرات وترسي معايير موحدة للأعمال المكتبية والتوثيقية والأرشيفية (أي المعلوماتية بشكل عام)، إلى جانب دعم موقع هذه المرافق في مجتمع المعلومات ودور القوى العاملة في الارتقاء بخدماتها وجعلها مواكبة لتنوع مصادر المعرفة وتطور حاجيات المستفيد وضرورة تلبيتها .



# الفصل الثاني

# إدارة المكتبات ومرافق المعلومات

## تعريف الادارة :

تعتبر الإدارة أهم وجوه النشاط الإنساني، فهي ترتبط بحياة كل مجموعة و كل فرد من الأفراد، و تعالج جانباً من أهم جوانب الحيـاة، وهوتحقيق الأهداف و الغايات التي تسعى لبلوغها جميـع المنظمـات العاملة في المجتمع، وتعني الإدارة بوصفها ممارسة أو نشاطا "عملية تنظيم الجهود وإستثمار الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، للوصول إلي هدف أو أهداف معينة وبالتالي فإنها عملية إجتماعية شاملة ومستمرة.

والإدارة هي " ذلك النشاط الخاص الذي يقوم بإتباع سياسـة محددة تعتمد علي كل من وضـوح الأهـداف التنظيميـة، والقيـادة العقلانية، وتنمية الموارد والطاقات، وذلك من أجل تطـوير وكفـاءة المؤسسات، لقيامها بدور فعال في تنمية المجتمعات التي تعمل بها".

والإدارة نشاط إنساني هادف يستمد مفاهيمه من علوم مختلفة، ويعمل علي تحقيق النتائج بكفاءة وفعالية بإستخدام موارد معينة، ومن خلال إستعراض المفاهيم السابقة والإعتبارات المستخلـصة منهـا، وتعرف الإدارة بأنها" نشاط إنسانى هادف يستمد مفاهيمه مـن علـوم مختلفة ويعمل على تحقيق النتائج بكفاءة وفعالية باستخدام موارد معينة وفى ظل ظروف خارجية محيطة" "

كما تعرف الإدارة بأنها " مهارة تحويل الموارد إلى مخرجات موجهة لتحقيق أهداف أو نتائج مرغوبة" كما تعـرف الإدارة بأنهـا "كافّة الجهود الذهنية المرسومة و المستمرة لمجموعة من الأفراد التي

تعمل على تحقيق أهداف الأعمال عن طريق اتخاذ القرارات من خلال استخدام أمثل الموارد البشرية و المادية للحصول على أفضل النتائج بأقل تكلفة ممكنة مما يدعم استمرار الأعمال و نجاحها، و كذلك يشبع حاجات و رغبات جماهيرها في الداخل و الخارج"

ويمكن للباحث تبني التعريف التالي لعلم الإدارة: "العلم الذي يبحث الوظائف التي يقوم عليها تنظيم العمل في المؤسسات، والإشراف عليه بهدف تقديم الخدمات أو الإنتاج علي خير وجه، وبما يحقق أهداف المؤسسة بأقل جهد وفي حدود الموارد المتاحة".

ولقد اتفقت تعريفات الإدارة علي أنها عملية – والعملية عبارة عن سلسلة خطوات ومراحل ترتبط ببعضها البعض، وتؤدي في النهاية الي تحقيق هدف معين أو مجموعة محددة من الأهداف– ولا شك ان العملية التي يقوم بها الإداري تبدأ من تحديد أهداف المنظمة ورسم الخطط ووضع التنظيم وتنفيذ الخطط، وما يصاحب ذلك من توجيه ومتابعة، حتي تتحقق في النهاية أهداف المنظمة.

**مستويات الادارة:**

لقد تعارف الفكر الإداري علي تقسيم الأفراد المسئولين عن إدارة وتوجيه العاملين إلي المستويات التالية:–

– **مستوى الإدارة العليا:** ويهتم بتحديد الأهداف العامة والسياسات والخطة العامة للمنظمة والإشراف عليها ومتابعة تنفيذها.

– **مستوى الإدارة الوسطى أو التنفيذية:** وهى تلك التى تمثل همزة الوصل بين الإدارة العليا، والإدارة المباشرة والتى يقع على عاتقها

عبء الاتصال والتوجيه لتوضيح وتفسير ما ترمى إليه الإدارة العليا من أهداف وسياسات وخطط عامة، والإشراف على عملية وضعها موضع التنفيذ من جانب الإدارة المباشرة، ومتابعة ذلك، ووضع الإدارة العليا فى حالة وضوح ومعرفة بما يتم.

- **مستوى الإدارة المباشرة :** وهى التى تضع الخطط التفصيلية والبرامج التنفيذية للعمل، ثم تقوم بالإشراف المباشر عليها ومتابعة تنفيذها ورفع تقارير الإنجاز للمستويات التى تعلوها.

ولا شك أن ما تقوم به هذه المستويات الثلاث من أعباء تعتبر متكاملة وليست متناقضة، وحتى تقوم بما يجب عليها يجب أن يتوافر فى شاغل كل منها مهارات معينة تختلف بالطبع من مستوى لآخر.

## نشأة الفكرالإداري وتطوره

إن اسهام الإدارة في تنمية الحضارة الإنسانية، إنما يتأتي من خلال التأثير الذي تحدثة في الجهد الإنساني من حيث زيادة كفاءته مما يؤدي بدوره إلي تحسين موارد المؤسسات وخدماتها، بالإضافة إلى أن الإدارة تنمي ملكات التخيل والإبداع والتطوير، وعندما نتناول نشأة الإدارة ينبغي التفريق بين ثلاث أمور هي الإدارة كممارسة، والإدارة كفكر، والإدارة كعلم مستقل.

### الإدارة كممارسة:

الإدارة فطرة يمارسها كل إنسان، بل لعل كل مخلوق متحرك يمارسها: فالحركة قرار يصدر عن إرادة، والسكون قرار يصدر عن إرادة، والكلام والصمت، والرضا والغضب والقبول والرفض كل.

والإرادة هي التي تقوم بإدارة نشاط الإنسان كله، في خاصة شأنه وفي علاقته بغيره، فكيف نستطيع تصور نشاط إنساني بلا إدارة؟

ولكل نشاط إنساني -عاقل- هدف يسعى الناشط إلى تحقيقه، والإدارة هي محاولة تنظيم هذا النشاط الإنساني العاقل لتحقيق الأهداف التي قررتها الإرادة الإنسانية، وتنجح الإدارة- أو تعتبر كذلك- بمقدار ما تحقق من أهداف النشاط الذي تسعى لتحقيقه.

وتظهر العمليات الإدارية كممارسة في أبسط صورها في الأسرة بحكم تكوينها وطبيعة الروابط التي تربط بين أعضائها، حيث تبرز في إطار النظام الأسري كثير من العمليات الإدارية التي يهتم بدارستها علماء الإدارة المتخصصين كتقسيم العمل، التخصص، توزيع الأدوار، القيادة.

**الإدارة كفكر:**

ظهر الفكر الإداري في الحضارات الإنسانية منذ آلاف السنين، ويبدو ذلك جلياً في التراث الإنساني القديم، فقد ظهرت الأفكار وبعض التطبيقات الإدارية في الحضارة المصرية القديمة كالتخطيط الإداري والرقابة، وظهر التنظيم في الحضارة الصينية من خلال دستور الفيلسوف" تشاو " الذي تضمن المهام والواجبات الوظيفية لموظفي الدولة كافة.

وظهر التنظيم المتدرج (الهرمي) وتفويض السلطة والتقسيم الإداري وفقاً للبعد الجغرافي في الإمبراطورية الرومانية، وقدمت

الإمبراطورية إليونانية الكثير من الأفكار والتطبيقات حول التخصص واختيار الموظفين وتفويض السلطة.

**الإدارة كعلم مستقل:**

لأن الإدارة عمل إنساني يتم بالإنسان و لصالحه، فـإن بنـاء الإنسان وصقل خبراته وتمكينه من الإعتماد علـى مكنـون قدراتـه وطاقاته، هو واحد من الأهداف التي يرمي إليها علم الادارة، وتسعى إلى تحقيقها مؤسسات صناعة الإنسان، وعلى رأسها مؤسسات التربية والتعليم.

ولقد عرفت الإدارة منذ وجدت المجتمعات الإنسانية على هذه البسيطة، ذلك أن الإنسان منذ وجد على هذه الأرض، فرضت عليـه ظروف الحياة أن يعيش مع غيره، ولا يستطيع أن يعيش في عزله، لذا أخذ يتعاون وينسق الجهود مع الآخرين لتوفير مطالب الحياة.

وتعد بداية القرن العشرين مرحلة فاصلة في نشأة الإدارة كعلم قائم بذاته يستند إلى مقومات شأنه في ذلك شأن بقيـة فـروع العلـم والمعرفة، فظهرت النظريات والتجارب والدراسات التي اسـتخدمت الأسلوب العلمي، وأصبح التخصص في دراسة هذا الحقل أمراً مألوفاً، وشهد القرن العشرون العديد من الإسهامات، ومال المتخصصون إلى تصنيفها في مدارس عدة.

**ومن الأسباب التي أدت إلى ظهور علم الإدارة وتطوره هي :**

1- الثورة الصناعية : إذ كانت معظم محاولات المؤسسات الصناعية سواء في أمريكا أو أوروبا تهدف إلى إيجـاد أسـاليب متطـورة

لزيادة الإنتاجية مع تخفيض التكلفة، حيث نجد أن لكبار المستشارين في تلك المؤسسات والشركات الدور الأساسي في وضع قواعد أساسية لقواعد العمل، التي تعتبر النواة الأولي لعلم الإدارة .

2- زيادة مجال الأنشطة البشرية واتساعها.

3- التطور التكنولوجي الحديث.

4- الاتجاه نحو مزيد من التخصص والتنوع في المجتمعات الحديثة.

**مدارس الفكر الإداري :**

تبنت بعض الدراسات تصنيف مدارس الإدارة في مدارس ثلاث هي : المدرسة التقليدية، ومدرسة العلاقات الإنسانية، والمدرسة السلوكية، بينما دمجت دراسات أخرى المدرستين الأخيرتين في مدرسة واحدة بإسم المدرسة السلوكية تارة وبإسم مدرسة العلاقات الإنسانية تارة أخرى، واستحدثت دراسات أخرى مدارس مستقلة كمدرسة الموارد البشرية، ومدرسة النظم، ومدرسة اتخاذ القرارات. وفيما يلي عرض مختصر لمدارس علم الادارة.

**أولا : المدرسة الكلاسيكية**

ظهرت المدرسة الكلاسيكية والتي تمثل الرافد الأول للفكرالاداري في أو اخر القرن التاسع عشر، وتعتبر نتاج التفاعل بين عدة تيارات كانت سائدة خلال هذه الفترة، وكان محور تفكير روادها يدور حول تقسيم العمل، وما يجب أن يكون لتحقيق الكفاءة الإنتاجية.

وتقوم المدرسة الكلاسيكية علي نظريتين أساسيتين هما: -

- النظرية البيروقراطية .
- نظرية الإدارة العلمية.

## أولاً: النظرية البيروقراطية

تعتبر نظرية البيروقراطية كما وصفها ماكس فيبر، هي البداية لنظرية التنظيم العلمية، وقد هدف فيبر من نظريته عن البيروقراطية إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات، وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي. وكان فيبر يقصد بتعبير البيروقراطية أن يصف النموذج المثالي للتنظيم والذي يقوم على أساس من التقسيم الأداري والعمل المكتبي.

ويعتبر مفهوم البيروقراطية من المفاهيم الغامضة نسبياً لما يتضمنه من معان متعددة، وفق الهدف من إستعماله، وذلك أن مصطلح البيروقراطية (Bureaucracy) يتكون من كلمتين Bureau بمعنى مكتب و Cracy بمعنى حكم، والكلمة في مجموعها تعني سلطة المكتب أو حكم المكتب، وبعبارة أخرى فإن البيروقراطية تعني أسلوب ممارسة العمل الإداري من خلال التنظيم المكتبي الذي يكتسب سلطته من خلال هذا التنظيم، ومن جهة أخرى، فإن كلمة Bureaucrats تعني الموظفين المكتبيين، أي الذين يعملون في الوظائف المكتبية والإدارية في المكاتب الحكومية.

**وقد تعدد مفهوم البيروقراطية في الاستعمالات التـي شـاع فيها، فعلى سبيل المثال :**

1- قد تعني البيروقراطية تنظيما إداريا ضـخماً يتسم بخصائص ومميزات معينة.

2- وقد تعني مجموعه الإجراءات التي يجب إتباعها فـي مباشرة العمل الحكومي بصورة عامة داخل المكاتب أوالتنظيمات الإدارية.

2- وقد تستعمل البيروقراطية بمعني السلطة التي يمارسها الموظف العام، أو التنظيم الإداري الحكومي.

4- وقد تعني البيروقراطية الدور، الذي يمارسه الموظفون العموميون في إطار النظام السياسي وذلك لتنفيذ السياسة العامة في الدولة.

5- ويمكن النظر إلى البيروقراطية من خلال خصائص بناء التنظيم على أساس أنها مرادفة لمفهوم بناء السلطة الهرمية، في التنظيم الإداري والذي يتحقق فيه تقسيم واضح للعمل.

6- هناك اتجاه يقول بأن البيروقراطية نمط معين من السلوك الـذي يعتمد على القواعد، والإجراءات المحددة سلفاً.

7- قد تتحدد فكرة البيروقراطية على أساس أنها تعني ذلك التنظـيم الذي يحقق أكبر قدر من الكفاية في الإدارة وفي تحديد الوسـائل التي تحكم التنظيم الاجتماعي بدقة.

8- قد يعني مفهوم البيروقراطية معنى آخر يتسم بالسلبية حيث تعتبر البيروقراطية مصدراً للروتين وتعقيد الإجراءات وصعوبة التعامل مع الجماهير.

ويمكننا القول بأن البيروقراطية تعني ذلك التنظيم الإداري الضخم الذي يتسم بتقسيم الأعمال وتوزيعها في شكل واجبات رسمية محددة على الوظائف؛ حيث يتم تنظيم العلاقات والسلطات بينها بأسلوب هرمي لتحقيق أكبر قدر من الكفاية الإدارية لإنجاز أهداف التنظيم.

**ويرى ماكس فيبر أن التنظيم البيروقراطي المثالي يقوم على الأسس التالية :**

1- هناك مجالات للتخصص الوظيفي محددة رسمياً وثابته، وتنظم القواعد واللوائح عملية تجديد تلك المجالات الوظيفية.

2- توزع الأنشطة والأعمال اللازمة لتسيير دفة التنظيم البيروقراطي على أعضاء التنظيم باعتبارها واجبات رسمية وبطريقة ثابتة ومحددة.

3- توزع السلطة اللازمة لإعطاء الأوامر بتنفيذ الواجبات المحددة بشكل رسمي ثابت ووفقاً لقواعد واضحة ومحددة، وتحدد هذه القواعد مدى السلطة التي تمنح لكل موظف، ونوع تلك السلطة.

4- هناك طرق وأساليب محددة للعمل وتنفيذ المهام والواجبات وبالتالي لا يعين في التنظيم البيروقراطي إلا من كان مؤهلاً لأداء تلك المهام.

5- ينقسم التنظيم البيروقراطي إلى عدة مستويات متخذا شكلاً هرمياً وبالتإلي يوجد نظام حاسم ودقيق من الرئاسة، حيث تشرف المستويات العليا من التنظيم البيروقراطي على أعمال ونشاطات المستويات الدنيا. ويسمح هذا النظام للعاملين أوالمرؤوسين بأن يتظلموا من قرارات أحد الرؤساء إلى المستوى الإداري الأعلى منه بطريقة منظمة ومحددة، ويسود هذا التنظيم الهرمي أشكال التنظيمات الضخمة كافة ,العامة والخاصة على حد السواء.

6- تعتمد إدارة التنظيم البيروقراطي على المستندات، وبالتإلي يوجد جهاز من الموظفين والكتبة مهمتهم الاحتفاظ بالوثائق والمستندات، وعلى هذا الأساس يرى فيبر أن مجموعة العاملين بقسم معين ومايستخدمونه من معدات ووثائق (ملفات) يكونون مكتباً.

7- يفصل التنظيم البيروقراطي المكتب عن النشاط الخاص للموظف، بمعنى أن العمل البيروقراطي يجب أن ينفصل ويبتعد عن حياة الموظف الخاصة، وعلى هذا الأساس فإن الأموال العامة والمعدات الخاصة بالتنظيم يجب أن تُفصل تماما عن الملكية الشخصية للموظف.

8- إن الإدارة المكتبية تحتاج إلى خبرة ومران وتدريب، ومن ناحية أخرى فحين يكتمل التنظيم، فإنه يتطلب عادة كل نشاط وجهد الموظف، حتى ولو كانت ساعات عملة محددة، بمعنى أن العمل الرسمي يأتي في المقام الأول بالنسبة لوقت الموظف ولا يمكن تأخيره لأداء أعمال خاصة.

9- تطبق الإدارة في هذه المنظمات قواعد وتعليمات للعمل وتتصف بالشمول والعمومية والثبات النسبي ,كذلك تستخدم الإدارة أنواع القواعد والتعليمات التي يمكن للموظف تعلمها وفهمها، وكلما زاد فهم الموظف لتلك القواعد والإجراءات كلما ارتفعت خبرته وكفاءته.

تلك هي خصائص التنظيم البيروقراطي كما رسمها ماكس فيبر في أوائل هذا القرن، وتدل على اهتمامه بتقديم نظرية مثالية تحدد نمط العمل والسلوك الواجب في التنظيم المثالي.

ومن ثم، فإن ماكس فيبر يقصد بالبيروقراطية وصف التنظيم الإداري الضخم وما يتضمنه من قواعد وتأثيره في الإدارة والسلوك التنظيمي، كل ذلك في إطار مايجب أن يكون، كما يعدد مزايا كثيره للتنظيم البيروقراطي، أهمها: السرعة، الإنضباط، الاستقرار، الاستمرارية، الدقة في تطبيق مبدأ التخصص، تقسم العمل ,المعرفة في مسائل المستندات، الوضوح التام في خطوط السلطة وتسلسلها الهرمي، الخضوع الكامل للرؤساء، تخفيض الإحتكاك بين الأفراد وتخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية للعمل.

مما سبق، يتضح أن تفكير ماكس فيبر عن البيروقراطية يختلف تماماً عن المفاهيم الشائعة عنها والتي تربط بينها وبين انخفاض الكفاءة، وتعقيد الإجراءات في الأجهزة الحكومية وصعوبة التعامل مع الجماهير.

## الاتجاهات الحديثة في البيروقراطية:

لقد خضع النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي للعديد من محاولات التحليل الناقدة، ولقد تركزت معظم تلك المحاولات على تقويم ونقد النموذج، في توضيح أن التنظيم البيروقراطي وإن كان يوفر الموضوعية والرشد والانضباط والدقة والسرعة والاستقرار والاستمرارية للجهاز الحكومي وللمنظمات التي تنتهج نمطه، إلا أن الالتزام به يقود إلى آثار ونتائج غير متوقعة مناقضة للكفاءة التي افترض ماكس فيبر أن هذه النموذج يحققها.

وقد كانت معظم التحليلات الناقدة للنموذج، والموضحة للآثار السلبية غير المتوقعة التي تترتب عليه، تدور في إطار المنظمة الواحدة، وقد أوضحت هذه التحليلات أن المنظمة البيروقراطية مثلما تؤدي إلى الضبط والاستقرار وزيادة القدرة على التنبؤ، فهي تؤدي أيضاً إلى إمكانية الجمود وإلى خطر إحلال الوسائل محل الأهداف النهائية، وإلى تقييد كفاءة الأداء، فهناك إذنْ، آثار سلبية غير متوقعة تترتب على الأخذ بالنمط البيروقراطي للتنظيم.

## نظرية الإدارة العلمية :

إذا كانت النظرية الأولى من نظريات المدرسة الكلاسيكية، وهي نظرية البيروقراطية قد نشأت في ألمانيا على يد ماكس فيبر، فإن نظريتها الثانية، وهي نظرية الإدارة العلمية قد نشأت وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة بين 1900م – 1925م،

على يد مجموعة من المفكرين يأتي في مقدمتهم فريدريك تايلور الذي يعتبر المنظر الرئيس لأفكار هذه الحركة.

وقد تطورت حركة التصنيع في بداية تلك الفترة نظراً لتوافر الموارد الطبيعية اللازمة وكفاية أعداد العاملين، وكثرة الأسواق الداخلية وإتساعها بالإضافة إلى الزيادة الكبيرة في أسواق التصدير. الأمر الذي جعل المنتجين يركزون على مشكلات الإنتاج حيث لم يكن التسويق يمثل مشكلة بالنسبة لهم، وقد ساعدت التعريفة الجمركية آنداك على تشجيع الصناعة وسرعة نموها.

ومن العوامل الأساسية التي ساعدت على النهضة الصناعية في ذلك الوقت، اضطراد الاختراعات العلمية الحديثة وتطور التقنية من ناحية، وظهور فئة من المنظمين الذين تخصصوا في عمليات الإدارة والتنظيم من ناحية اخري، وبرغم كل تلك الظروف والعوامل المساعدة، فقد كان الإسراف وانخفاض الإنتاجية الصناعية يميزان المؤسسات والمنشآت الصناعية. وكانت رواتب العمالة زهيدة ومختلفة من مصنع لآخر للحرفة نفسها وبالمدينة نفسها وذلك لعدم توافر قاعدة علمية لتقدير الأجور العادلة، ولم يكن هناك تدريب للعاملين، فصاحب العمل كان يهدف إلى زيادة الربح بشكل كبير وذلك عن طريق تخفيض أجور العمال قدر الإمكان ودون أي اهتمام بالعامل من النواحي النفسية أو التحفيزية، ولم تكن هناك معايير لتقويم إنتاج العامل كأساس لتحديد الأجور.

وقد استرعى ذلك أنظار عدد من المفكرين من أمثال فريدريك تايلور وهارنجيتون وايميرسون وهنرى جانت وغيرهم ..، فقد بدأو ا يفكرون في أسباب انخفاض الإنتاجية الصناعية، وكفاءة العمل الإداري، وكيفية التوصل إلى حلول لهذه المشكلات.

ومن هنا بدأ التفكير في تقديم نظرية للإدارة تساعد على تقديم الحلول لمشكلة الإنتاجية، وفي هذا الإطار ظهرت نظرية الإدارة العلمية، لتكون انعكاساً صادقاً لطبيعة المجتمع والظروف التي ظهرت فيها النظرية والتي يعتبر فريديك تايلور(1856م-1915م) هو المؤسس الأول لها.

انصرف اهتمام تايلور إلى محاولة تحقيق كفاية أداء العنصر البشري والامكانيات المادية المستخدمة في الإنتاج وترتيب أدوات الإنتاجية ترتيباً منطقياً عن طريقة دراسة الوقت والحركة. وتقرير الحركات الضرورية للعامل الممتاز لكي يؤدي العملية الموكولة إلى في أقصر وقت بأقل جهد ممكن، ثم يدرب باقي العمال على هذه الحركات نفسها حتى يتقنوها.

وفي كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" عرف تايلور الإدارة بأنها "المعرفة الصحيحة لما يراد من العاملين أداؤه، ثم التأكيد بأنهم يعملون بأحسن الطرق وأقلها تكلفة."

وقد كان تايلور يرى أن مشكلة الأداء تتلخص في أن الرؤساء والمشرفين لا يعرفون بصفة قاطعة معدل إنتاج مرؤوسيهم، كما أن

العامل لا يعرف المطلوب منه أداؤه من حيث الكم والكيف، ولحسم هاتين المشكلتين أكد تايلور على إتباع الأسلوب العلمي التالي:-

- التحديد الدقيق لكل عنصر في عمل الأفراد، ويعني ذلك دراسة طرق العمل على أساس علمي لكل وظيفة عن طريق تحليل خطوات العمل واستبعاد غير الضروري منها وتحديد الحركات الضرورية لأداء العمل والوقت المحدد لإنجازها.
- اختيار العمال وتدريبهم بطريقة علمية ووضعهم في المكان المناسب، حتى يؤدي كل عامل عمله بأعلى قدر ممكن من الكفأءة.
- إستخدام الحوافز المادية لحث العاملين على أداء العمل بالطريقة المطلوبة وبالسرعة والمعدل المطلوبان .
- الإشراف الدقيق على العاملين لإنجاز الأعمال والقضاء على الإسراف، واتخفاض الإنتاجية وبذلك تركزت أفكار نظرية الإدارة العلمية عند مستوى العامل الصناعي أومستوى الإنتاج.

وقد كان إصرار تايلورعلى استخدام الطريقة العلمية في الإدارة، وعلى ترشيد العملية الإدارية واختصار الوقت الضائع والخطوات غير الضرورية منها، هو في واقع الأمر إصرار على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة. وهكذا راجت نظرية الإدارة العلمية وبدأ التسابق على الأخذ بأصولها وخاصة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا.

وهكذا نجد أن هذا الأسلوب العلمي الذي جاء به تايلور في مجال الإدارة كان له بعض الجوانب السلبية، فإصرار المنظمات على

الأخذ بأصول الإدارة العلمية حرصاً على تحقيق أهـداف المنظمـة وزيادة الإنتاج والأرباح سنوياً، جاء على حساب تضحيات من جانب العنصر البشري الذي كان عليه أن ينتظم في خـط الإنتـاج تمامـاً كالآلة، تحسب عليه حركاته، ويعمل وفقاً لخطوات روتينية متكـررة تبعث على السأم والملل، وتقتل المبادأة والابتكار والطموح، وقد أدى ذلك إلى مقاومة العمال لهذا الأسلوب، فقد تبينوا أنهم مجرد آلات وأن الهدف الأساسي للإدارة العلمية هو زيادة الإنتـاج علـى حـسابهم، فعارضوا تطبيقها، وتدخلت النقابات العمالية، وأخيراً تدخلت الحكومة الأمريكية لمنع تطبيق مبادئ الإدارة العلمية في الترسانة الحكوميـة وغيرها من المصالح.

والواقع أن أهتمام تايلور بتحقيق كفاية الإنتاج والاقتصاد عن طريقة دراسة الوقت والحركة كان دعوة للتركيز كلية على المشروع، ولجذب الانتباه إلى زيادة الإنتاج، لدرجة أن دراسة الإدارة اقتصرت إلى حين على دراسة ترشيد إدارة المصنع،ـبينما أهملت الاعتبـارات المتصلة بالجوانب الإجتماعية والإنسانية للعاملين فيه.

ونخلص من هذا العرض لنظرية الإدارة العلمية، إلي أنهـا بهذا الشكل تندمج تحت طائفة النظريات الكلاسيكية المثاليـة التـي تصف مايجب أن يكون ,وأنها ركزت على عنصر واحد من عناصر التنظيم وهو العمل، وأهملت الإنسان والعلاقـات الإنـسانية داخـل التنظيم، كما أنها لم تكن تعنى سوى العمل الإنتاجي علـى مـستوى المصنع، ولم تعط الاهتمام الكافي لحقيقة التفاعل والتبادل بين التنظيم

والمجتمع المحيط به، فلقد أغفلت النظرية الأثر الذي تحدثه التغيرات المستمرة في المجتمع على أداء التنظيم وتكوينه.

وبرغم سلبيات هذه النظرية، فلها إيجابياتها، إذ أنها تمثل جهد الرعيل الأو ل في التفكير العلمي، كما أنها قد تصدت للمشكلات الإدارية بسلاح العلم، والأساليب العلمية، واتخذت من البرمجة أسلوباً، فأبدعت في دراسة الوقت والحركة، وهي أدوات التحليل الحديث في كل دراسات الزمن والحركة، وأساس التنظيم والأساليب.

**المدرسة السلوكية وحركة العلاقات الانسانية:-**

نمى إتجاه أوحركة العلاقات الإنسانية و تطور كرد فعل للأسلوب الكلاسيكي في النظر إلى التنظيم.و لدلك نجد أن حركة العلاقات الإنسانية كانت بمثابة دعوة إلى تصحيح المفاهيم والمبادئ التي رسخت في الأذهان و أثرت على التطبيق نتيجة لانتشار النظرية الكلاسيكية حيث ركزت حركة العلاقات الإنسانية على بعض العناصر التنظيمية التي لم تلق إلا اهتماما جانبيا من النظريات الكلاسيكية.

والمدرسة السلوكية عبارة عن اتجاه فكري تعتمد طريقة تفكيره على العقلانية المحدودة أي الرشد المحدود الذي ياخد في الاعتبار القيود المادية و الطبقية والبيئية التي تمنع الإنسان عادة من أن يصل إلى الحد الأقصى من الإشباع لحاجاته من خلال تحديد البدائل المتاحة أمامه و تقييد قدرته على الاختيار.وترى المدرسة السلوكية أن الفرد كائن اجتماعي يتفاعل مع البيئة المحيطة به، ويتأثر

بسلوكات أفرادها و أن شعور الفرد و إحساسه بأنـــه ينتمـــي لتلـــك المجموعة هو الأساس الذي يدفعه و يحفزه للعمل و الجهد و العطاء، حيث ركزت على سلوك الإنسان، و حاجاته النفسية و الإجتماعيـــة، واهتمت بالعلاقات الإنسانية داخل التنظيم و بالتنظيم غير الرســـمي أيضا للمنظمات .

**مبادئ المدرسة السلوكية :**

لقد جاءت المدرسة السلوكية بمبادئ تعـــاكس تمامـــا مبـــادئ المدرسة الكلاسيكية و تتمثل هذه المبادئ فيما يلي :

**1- الإنسان ككائن نفسي اجتماعي :**

نجد الاتجاه الإنساني يصور الإنسان على انه لا يتجزأ و هو يتكون من تركيب نفسي و اجتماعي و حضاري معين إلـــى جانـــب التكوين الفسيولوجي . وان الإنسان يسعى إلى إشباع حاجات مختلفة ليست كلها مادية. بل منها أيضا المعنوية التي لا يشبعها الأجـــر أو الزيادة فيه.و يعمل على التأقلم ومسايرة الأو ضـــاع الـــسائدة فـــي المنظمة و ذلك بتنوع تقاليد وعادات وحضارات كل فرد من المنظمة و ذلك باعتبارهم أعضاء في جماعات.

**2- فرضية الإنسان السلوكي:-**

يعمل الإنسان من اجل تحقيق أقصى إشباع لحاجياته و رغباته المختلفة إقتصادية كانت أوإنسانية، أي أن الفرد يكون أكثـــر فعاليـــة وإنتاجية عندما يشعر بأهميته ضمن المؤسسة و عندما يتمتع بالرقابة الذاتية لا التهديد و التوجيه من طرف الادراة. والاتجـــاه الإنـــساني

يرفض فكرة الرشد الكاملة و يضع بدلا منها مبدأ الرشد المحدود الذي يأخذ في الاعتبار القيود المادية و الطبقية والبيئية التي تمنع الإنسان عادة من أن يصل إلى الحد الأقصى من الإشباع لحاجاته من خلال تحديد البدائل المتاحة أمامه و تقييد قدرته على الاختيار و بذلك يصل إلى تحقيق أهدافه الشخصية عن طريق أهداف المؤسسة .

**3- التنظيم المغلق:**

هو ذلك النظام الذي لا يوجد أي تفاعل بينه وبين البيئة التي يعمل فيها، لذلك لا يتأثر هذا النظام بالتغيرات التي تحدث في الظروف البيئية و بمعنى أخر هي أن كلا من الإدارة و العمال تتوقف سلوكاتهم و إنتاجيتهم على ما يجري بداخل المنظمة فقط ولا يتعدى البيئة الخارجية لها و لوجود توازن في التنظيم يجب أن يتحقق التعادل و التوافق بين كل من أهداف التنظيم و أهداف و حاجات أعضاء التنظيم .و تصور دعاة المدرسة السلوكية انه إذا تحقق هذا التعادل يصبح التنظيم في وضع مثالي يمكنه من تحقيق أهدافه دون معوقات أو مشاكل.

**4- التنظيم نظام غيرالرسمي :**

وهو ذلك التنظيم الذي لا يخضع إلى قوانين و أنظمة و لوائح رسمية و لكنه يتأثر بهذه القوانين المسطرة من طرف المنظمة و التي يعمل بها الأفراد و تتأثر أيضا بالمحيط الذي يعمل فيه و بصفة خاصة هو أنماط العلاقات بين المجموعات و أنماط تفاعلهم مع بعضهم البعض وعملية تكيف التوقعات المتبادلة .

### أهم نظريات المدرسة السلوكية

#### 1- نظرية العلاقات الإنسانية

يقصد بالعلاقات الإنسانية أنواع العلاقات والتفاعلات الإجتماعية التي تربط الأفراد المختلفين في المشروع وأساليب التفاعل التي تتم بينهم و بذلك فان العلاقات الإنسانية هي نتاج طبيعي لتواجد الأفراد معا في تنظيم واحد حيث يعملون من اجل تحقيق أهداف مشتركة.

ويقصد بها أيضا الأساليب والوسائل التي يمكن بواسطتها استثارة دافعية الناس وحفزهم على مزيد من العمل المثمر المنتج . فهي تركز على الأفراد كأشخاص، كما تهتم بالعلاقات التنظيمية ومدى توفر المناخ الاجتماعي الذي يهيئ لها ظروف العمل، وإشباع حاجات الأفراد وتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة في نفس الوقت والعلاقات الإنسانية ليست مجرد كلمات طيّبة أوعبارات مجاملة تقال للآخرين ؛ وإنما هي بالإضافة إلى ذلك تفهم عميق لقدرات الناس وطاقاتهم وإمكاناتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم واستخدام كل هذه العوامل في حفزهم على العمل معاً كجماعة تسعى لتحقيق هدف واحد في جو من التفاهم والتعاون والتحاب .

وبذلك نرى أن حركة العلاقات الإنسانية كانت على خلاف واضح و أساسي مع نظريات التنظيم الكلاسيكية وخاصة نظرية الإدارة العلمية. و لكن هناك شيء واحد مشترك بين الاتجاهين

الكلاسيكي والإنساني، هو أن كلا منهما لم يرى تناقض بين متطلبات التنظيم الرسمي وبين احتياجات الفرد و رغبته في السعادة.

لقد ركزت العلاقات الإنسانية على ضرورة إشباع الرغبات الإنسانية للأفراد و ذلك كوسيلة لتحسين الإنتاجية. وبذلك فقد اعتبرت التنظيم الذي يوفر اكبر قدر من الإشباع لتلك الرغبات الإنسانية أعلى التنظيمات كفاءة وقد أوضحت حركة العلاقات الإنسانية أن الإشباع لا يقتصر على الحاجات الاقتصادية فحسب. بل هناك حاجات غير اقتصادية يسعى الإنسان إلى إشباعها. و بالتالي يجب على التنظيم أن يوفر فرص إشباعها هي الأخرى.

**عيوب المدرسة السلوكية:-**

1- إن حركة العلاقات الإنسانية لم تقدم نظرية كاملة و لا شاملة لتفسير ظاهرة التنظيم و السلوك التنظيمي بل أن الحركة ركزت اهتمامها على دراسة جانب واحد من جوانب التنظيم المتعددة وهو العنصر البشري. فالتنظيم عبارة عن وحدة إجتماعية مركبة تتفاعل فيها جماعات العمل الإجتماعية. و قد صورت حركة العلاقات الإنسانية تلك الجماعات الإجتماعية على أنها متماثلة ومتحدة الهدف والغاية . و لكن الواقع يشير إلى انه حيث توجد بعض المصالح المشتركة بين جماعات العمل الإجتماعية من الناحية الاقتصادية مثلا. إلا أن هناك مصادر للاختلاف والتناقص بينها.

2- أن هناك تناقض واضح بين مصالح مجموعتين من أعضاء التنظيم و هما مجموعة العمال و مجموعة الإداريين.من ناحية أخرى هناك دلائل تشير إلى احتمال وجود تناقض واضح بين مصالح بعض فئات العمال أنفسهم (عمال مهرة و غير مهرة) كما أن هناك تناقض و اختلاف بين جماعات الإداريين أيضا.

3- أن تركيز نظريات المدرسة السلوكية على أن إنشاء جماعات العمل و إتاحة الفرصة لها للتفاعل يجعل جو العمل اكثر ملائمة للعامل. و لكن ذلك بالقطع لن يقلل من جهد العامل في عمله أو يغير من طبيعة العمل الذي يقوم به. فتلك أمور موضوعية لن تتأثر بالجوانب الإجتماعية للعمل.

4- إن حركة العلاقات الإنسانية بتركيزها على جماعات العمل باعتبارها عائلة سعيدة، و بان المصنع أو مكان العمل، هو مصدر الرضا الأساسي للعامل، إنما تتغافل عن واقع التفاعل الاجتماعي للأفراد و الجماعات، و ما يحتويه من تصارع وتنافس، و محاولات للسيطرة و التسلط، و بالتإلي فإنها تعطي تصويرا خاطئا للتنظيمات الفعلية .

والصراع الإنساني في تنظيمات العمل، قد يعتبر مصدرا للتجديد والإبتكار و الإبداع، حيث يحاول كل عضو أن يتميز على الآخرين، كما أن الصراع بين الإدارة و النقابات كان عاملا حاسما في سبيل التطور الفني و الإنتاجي، كما كان عاملا أساسيا في تحسين أحوال العمال، و بذلك فإن الصراع الذي تعتبره مدرسة العلاقات

الإنسانية أمرا غير معقول، قد يمثل في الواقع متغيرا أساسيا من المتغيرات المحددة لكفاءة و نجاح العمل التنظيمي.

5- أن حركة العلاقات الإنسانية في تركيزها على دراسة التنظيم غير الرسمي، تغفل تماما أهمية التنظيم الرسمي ولا تبين أثره في تشكيل سلوك أعضاء التنظيم.

6- إن حركة العلاقات الإنسانية إذ تركز على الحوافز و المكافأة غير المادية، إنما تتجاهل أثر الحوافز المادية من اقتصادية وغيرها. وهي بذلك تفقد عنصرا هاما من عناصر تفسير السلوك الإنساني في تنظيمات العمل.

**3- المدرسة الحديثة في التنظيم.**

ظهرت هذه المدرسة كنتيجة للنقد الذي وجه لكل من النظريات التقليدية الكلاسيكية (العلمية) ،والمدرسة السلوكية، وكانت تهدف إلى إيجاد نظرية تنحى منحى متوسطا بين المدرسة العلمية والمدرسة السلوكية، ومن أهم نظريات هذه المدرسة:-

1- نظرية التوازن الوظيفي.

2- النظرية السلوكية التحليلية.

تدعو نظرية التوازن الوظيفي إلى محاولة تحقيق التوازن بين مصلحة الأفراد، والمصلحة الخاصة بالمنظمة، فهي تهتم بالعمل والعاملين في آن واحد، ويعتبر شستر برنارد، وهربرت سيمون في مقدمة رواد هذه المدرسة.

وتركز الإدارة الفعالة على جعل الآخرين ينفـذون الأعمـال المؤدية إلى تحقيق الأهداف.

حيث أن الناس يتباينون في قدراتهم ومـواهبهم وإمكانيـاتهم وهذا يرجع إلى خصائص موهوبة فطر الله الناس عليها منذ مولـدهم أو نتيجة ما اكتسبوه من خبرات في الحياة أو التعليم أو البيئة التي يعيشون فيها. فانهم بحاجة إلي ما يرشدهم إلي طبيعة العمل المطلوب منهم القيام به وكيف يمارسون ذلك العمل، وهوما يمثل اللوائح التـي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند إتخـاذ القـرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف.

**أهمية الادارة :**

الإدارة نشاط إنسانى هام لا يمكن الاستغناء عنه أوالعمل بدونه حيث تؤدي الإدارة الناجحة إلي استخدام فعـال وإيجـابي، ومثمـر للموارد المادية والبشرية المتوافرة، كما تؤدي إلي إنتاجيـة أعلـي، **ويمكننا إجمال مظاهر أهمية الإدارة فيما يلي:-**

- قيادة وتوجيه المنظمة لتحقيق أهدافها.
- مواجهة التغيرات والظروف البيئية المختلفة، والتي منها الظروف السياسية والإقتصادية، والثقافية، والإجتماعية والتكنولوجية.
- التأثير الفعال علي عناصر الإنتاج، حيث أن الإدارة تتصدر قيادة عناصر الإنتاج، وتعمل علي تنظيمها، والتنسيق فيما بينهـا بمـا يتناسب مع ظروف العمل والظروف المحيطة.

- تطوير عناصر الإنتاج، وذلك بتحقيق التـــوازن بـــين المـــوارد والإنتاج، وتدريب القوي العاملة وتأهيلها بما يترتب عليه تحقيـــق مبدأ الكفاءة الإنتاجية.

- تعتبر الإدارة الفعالة وسيلة من وسائل تطوير الشخصية الوظيفية للأفراد، وجعلها أكثر إنسجاما مع طبيعة العمل.

**وظائف الإدارة :**

إن تحليل وظائف الإدارة يجيب علي السؤال التالي: ماذا تفعل الإدارة؟ أي أن عملية الإدارة يمكن تحليلها ووصـــفها مـــن خـــلال وظائف رئيسية، تمثل مجمل ما يقوم به المديرون من أعمال، ومنطق عملية الإدارة هو أن الوظائف الإدارية يجب أن تؤدي فـــي تسلـــسل زمني معين، فالتخطيط يأتي في المرحلة الأولي، ومن بعده يأتي دور التنظيم، ومن ثم التوجيه والقيادة وأخيرا الضبط والرقابة، فكل وظيفة من هذه الوظائف تقع في تسلسل زمني معين بحيث تقود كل وظيفـــة بشكل منطقي إلي الوظيفةالتالية. ويمكن إجمال تلك الوظـــائف فيمـــا يلي:-

1- **التخطيط**: ويهتم بتقرير أهداف المنظمـــة والطـــرق والعمليـــات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، والنتيجة هي رسم سياسة المنظمـــة التي يسيرعليها الموظفون والعمال، والتي يعملون بموجبها فـــي سبيل تحقيق أهداف المنظمة بأعلي كفاءة ممكنة وفي أقل وقـــت ممكن.

2- **التنظيم:** ويشمل تهيئة وتطوير بنية الوظائف الإدارية المتداخلة، بناء علي متطلبات التخطيط، وتوزيع المسئولية المخطط لها علي الأشخاص الذين يشغلون هذه الوظائف، وينتج عن التنظيم إقامة العلاقات بين السلطات المختفة، وطرق الاتصالات، والتطوير والتنمية للموارد البشرية للمؤسسة.

3- **التوجيه:** ويهتم التوجيه بتنفيذ السياسات الناتجة عن التخطيط، ويعتبر التوجيه من أهم الوظائف التي تقوم بها فئة الادارةالعليا، ولا سيما أنها تتضمن مجموعة من الأنشطة المتعلقة بإرشاد المرؤوسين والإشراف عليهم أثناء العمل، وتنفيذ الأوامر الإدارية والسياسات المختلفة، وهذا ما يكشف عموما وظيفة التوجيه بصورة عامة.

4- **الرقابة:** وبواسطة الرقابة نتمكن من أن كل شيئ في المؤسسة يسير وفق السياسات التي وضعت في مرحلة التخطيط، والهدف من الرقابة والضبط هو البحث عن الأخطاء، والعمل علي تصويبها وتجنبها مستقبلا.

### أهمية ادارة المكتبات وأهدافها:

تحتاج المكتبات مثل غيرها من المؤسسات إلي التنظيم الجيد، والادارة الناجحة لكي تؤدي وظائفها، وتقدم خدماتها، وتلبي احتياجات المستفيدين منها، وتحتاج المكتبات إلي موارد بشرية واعية فاعلة قادرة علي القيام بجميع عناصر العملية الادارية علي الوجه الأفضل،

وبذلك فان الادارة في المكتبات، تؤدي وظيفة مهمة لا غني عنهـــا، وذلك لتحقيق الأهداف التالية:-

**أهداف إدارة المكتبات:-**

1- تنفيذ السياسة/ السياسات الموضوعة بأعلي درجة من الكفاءة وفي حدود الإمكانات المتاحة.

2- استغلال الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية (عوامل الانتاج) وتنسيقها بأحسن الطرق الممكنة، وتسخيرها لتحقيـــق الأهـــداف الموضوعة.

3- تنمية القدرات والكفاءات البشرية التي تعمل علي تنفيذ الخطـــط المرسومة من أجل تحقيق الأهداف، وذلك من خـــلال الإختيـــار الأفضل للعاملين وتنميتهم مهنيا بما يتلائم مع التطورات الحديثـــة في العمل والمهنة، واطـــلاق طاقـــاتهم وقـــدراتهم وامكانيـــاتهم وابداعاتهم، وتحفيزهم، وتنسيق جهـــودهم، وإزالـــة التـــضارب والإزدواجية فيما يقومون به من مهمات ووظائف وأعمال.

4- الإرتقاء بالمناخ التنظيمي إلي المستوي الأمثل، من خلال تنميـــة العلاقات الإنسانية بين العاملين وتحقيق الرفاهية النفسية والمادية لهم، بغرض تحقيق الأهداف التنظيمية وأهداف العاملين علي حد سواء.

5- الموائمة بين متطلبات البيئة الداخلية للمكتبة وبيئتها الخارجيـــة، وإزالة المعوقات في هذا المجال، بما يكفـــل تحقيـــق الأهـــداف الموضوعة.

6- الموازنة بين الاتجاهات المتضاربة، مثل ايجاد التوازن بين مصالح العاملين وأهدافهم وبين مصالح المكتبة وأهدافها، وبين الميزانية المتاحة وبين النفقات الحاصلة والمتوقعة، وبين أوعية المعلومات المنشورة وبين ما يمكن اقتناؤه منها.

7- تكريس منهج التطوير التنظيمي المتكامل، الذي يرتكز علي كون المكتبة نظاما مفتوحا يتفاعل مع المكتبات والمنظمات الأخري ذات العلاقة، والموجودة بالمجتمع المحيط.

8- تحقيق الكفاءة الإنتاجية والفاعلية الإدارية بأقل ما يمكن من الوقت والمال والأفراد.

**يمكن حصر الواجبات الرئيسية لإدارة المكتبات فيما يلي:-**

1- وضع الأهداف والسياسات العامة الرئيسية للمكتبة.

2- التخطيط العام لبرامج المكتبة وأنشطتها ومتطلباتها الأساسية.

3- التنظيم الداخلي للمكتبة من خلال تحديد الدوائر والأقسام والشعب وواجباتها.

4- الإشراف علي حسن سير العمل في جميع الأقسام وبين العاملين كافة.

5- تحديد أنواع السجلات ونماذج المطبوعات.

6- مراقبة النظام والنظافة وصيانة الأثاث والمبني.

7- إقامة علاقات جيدة مع المكتبات الأخري ومع مجتمع المستفيدين والإتصال معهم.

8- دراسة المشكلات الإدارية التي قد تظهر أثناء العمل وإيجاد الحلول لها.

9- إعداد الميزانية وتوزيعها والإشراف عليها ومراقبتها.

10- ترؤس اللجان المختلفة وإعداد التقارير ورفعها إلى الجهات المسؤلة.

**خصائص ادارة المكتبات ومميزاتها:**

**أولا:** تختلف طبيعة الإدارة بإختلاف نوع المكتبة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة لديها.

**ثانيا:** إدارة المكتبات تعمل في إطار إجتماعي، فهي تؤثر في مجتمع المستفيدين وتتأثر بحاجاته، ولا يمكنها أن تعيش بمعزل عن المجتمع الداخلي، المكون من العاملين أو المجتمع الخارجي المكون من المستفيدين.

**ثالثا:** العمل الإداري في المكتبات متدرج، وهو عبارة عن مجموعة من المستويات الوظيفية، فهناك مدير المكتبة، ورئيس القسم، ورئيس الشعبة...

**رابعا:** إدارةالمكتبات مثل غيرها من الإدارات تعمل في إطار البيروقراطية بمعني الإلتزام بالطابع الرسمي واللوائح والقوانين والأنظمة الإدارية المكتوبة وتسلسل إجراءات العمل وفق المستويات الوظيفية.

**خامسا:** إيجاد نوع من التوازن بين مظاهر الإدارة الرسمية وغير الرسمية.

**سادسا:** تعمل الإدارة ضمن الإطار العام لفلسفة وسياسات وإمكانات المؤسسة الأم التي تتبعها المكتبة، وتكف الإدارة وفق متطلبات هذه الفلسفة والسياسات والظروف.

**وظائف الإدارة بالمكتبات:**

إن دراسة الإدارة كمدخل وظيفي يعني النظر إليها بإعتبارها عملية معينة، هذه العملية يمكن تحليلها ووصفها من خلال مجموعة وظائف رئيسية، يفترض أنها مجمل ما يقوم به المديرون من أعمال، ويمكن تقسيم هذه الوظائف إلي مجموعة متداخلة، تتضمن التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة. **وعلي ذلك فإن الإدارة الفعالة للمكتبات تعتمد علي:-**

- تحديد وتشخيصأهداف المكتبة.
- التنظيم الإداري للمؤسسة الأم.
- معايير التوظيف ومدي استخدام العدد المناسب والمؤهل للوظائف المكتبية.
- التنسيق بين الوحدات والأقسام المختلفة.
- توفير الميزانية الكافية.

وفيما يلي عرض سريع لتلك الوظائف، يعقبه التركيز علـــي اللوائح كمدخل لتحليل لوائح العمل بالمكتبات الجامعيـــة الـــذي هـــو موضوع هذه الدراسة.

**أولا: التخطيط:-**

**طبيعة التخطيط :**

يمكننا القول بأن التخطيط ينطـــوي علـــي إختيارالأهـــداف والسياسات، وقواعد العمل والبرامج والإجراءات الخاصة بمـــستقبل المنظمة، حيث تقوم عملية التخطيط علي الإختيار من بين عدة حلول بديلة لموقف معين، وهوالوظيفة الأولى للمديرحيث يقـــوم بدراســـة جميع الحلول المتاحة وتجميع الحقائق والبيانـــات ودراســـة النتـــائج المتوقعة من كل حل ثم إختيار أحسن الحلول ووضع خطـــة منظمـــة لتحقيق أهداف محددة بطريقة معينة، وهي تـــسبق ماعـــداها مـــن الوظائف الأخرى، كالتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة. والتخطـــيط ببساطة هو "الإعداد المقدم للأعمال المقبلة وهو يتضمن مـــا يجـــب عمله ومكان عمله، وزمان عمله و الكيفية التي يتم بهـــا و الوســـائل التي تستخدم في العمل"، ويتم ذلك بدراسة البدائل مـــن التـــصرفات المحتملة وتقييم هذه البدائل، ثم اختيار البديل الأمثل والـــذي يحقـــق النتائج المرغوبة.

وتظهر الحاجة إلى دراسة البدائل وتقييمها من ظروف عـــدم إليقين التي يتصف بها المستقبل ومن تنوع الطـــرق التـــي يمكـــن استخدامها لتحقيق الأهداف، وتعتمد ســـلامة هـــذه الدراســـة علـــى

المعلومات التي يمكن توافرها بشان الموقف المعين ودرجة الدقة المتوافرة لهذه المعلومات.

والإدارة الجيدة هي التي تعرف نوع المعلومات المطلوبة للتخطيط ،وكيف تحصل عليها ثم كيف تستخدمها لأنه بدون هذه المعلومات فان النشاط الكلي للمنظمة ولخططها يتحول إلى مجموعة من التصرفات العشوائية دون أهداف واضحة.

والتخطيط كوظيفة إدارية يتم في جميع مستويات الهيكل التنظيمي للمنظمة فهو ليس حكرا على مستوى دون الآخر، غير أن اختلاف الظروف واختلاف نوع النشاط يمكن أن يؤدي إلى اختلاف الظروف في أبعاد الخطط و في درجة شمولها والفترات التي تغطيها ويمكن القول بصفة عامة أن أهمية التخطيط تتزايد في المستويات العليا للهيكل التنظيمي وتتسع في درجة شمولها، وتنخفض هذه الأهمية كلما اتجهنا إلى المستويات الدنيا للهيكل التنظيمي وتصبح أكثر تحديدا في مكوناتها.

وبالرغم من أن وظيفة التخطيط هي عملية ذهنية وإجرائية منفصلة عن التنفيذ إلا أنها ليست نشاط يتعين أداته بمعزل عن باقي الوظائف الإدارية الأخرى كالتنظيم والتوجيه والرقابة ،ولكن غالبا ما تؤدي هذه الوظائف مع بعضها البعض فالإداري يحتاج إلى الرقابة لكي يتأكد أن التصرفات تتم على حسب الخطط وهو أيضا يحتاج إلى التنظيم لتحديد مسؤولية الإنحراف عن الخطط الموضوعة كما أنه في حاجة إلى التوجيه لتعليم الأفراد وتوصيل الخطط وقيادتهم نحو

الأهداف المخططة، ولكن الوقت الذي يخصص لهم والظروف السائدة وطبيعة النشاط وغيرها من المواقف، تظهر اختلافات ظاهرة في أساليب أداء هذه الوظائف وعلاقتها بالهيكل التنظيمي.

**1- مفهوم التخطيط:**

التخطيط جهد موجه و مقصود و منظم لتحقيق هدف أو أهداف معينة في فترة زمنية محددة و مجال و جهد محددين. ويقصد به بإيجاز عملية التنبؤ بالمستقبل بصفة عامة، ومن المنظور الإدارى فإنه يعنى :اتخاذ قرارات خاصة بمستقبل المنظمة فيما يتعلق بتحديد الأهداف التى تريد المنظمة تحقيقها فى الأجل الطويل والأجل القصير، وتحديد التصرفات والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف "

ولا شك أن التخطيط هو نقطة البداية فى جميع الأعمال الإدارية، وكل الوظائف الإدارية إنما تسعى لتحقيق الخطة وإنجازها . وبدون التخطيط لا يمكن القيام بأية وظيفة إدارية. والناتج الأساسي لعملية التخطيط هو الخطة التي تعتبر أساس العمل، حيث تصف الأنشطة التي يجب القيام بها وكيفية وتوقيت ذلك القيام.

ولقد تعددت المحاولات التي أجريت لتعريف التخطيط والتفريق بينه.وبين أنواع الأنشطة الإدارية الأخرى، فيعرفه البعض بانه "هو التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الإستعداد لمواجهته " ويركز هذا التعريف على التنبؤ بإعتباره جوهر العملية التخطيطية ولكنه ينطوي أيضا على التفكير والتحليل والإعداد لمواجهة التغيرات الإقتصادية والفنية في المستقبل.

**ونستخلص من هذه التعاريف الآتي :**

أن التخطيط يهتم أولا بالحقائق و يستخدمها في التأمل وربطها ببعضها البعض لتكوين النشاط الضروري لإنجاز النتائج التي تـؤدي إلى بلوغ الغايات المطلوبة، فالتخطيط الفعال يعتمد على جمع الحقائق وتحليلها على ضوء الموقف الذي تظهره هذه الحقائق، ويتم وضـع الأنشطة بحيث يمكن إستبعاد المعوقات القائمة أوالتأكد من أنها أخذت في الإعتبار عند وضع الخطط وتم إعداد الإمكانيات للتغلب عليها.

والتخطيط عمل ذهني في طبيعته فالحقائق المرتبطة بالموقف يتم ربطها بالخبرة المكتسبة والمعلومات السابقة والتفكير التـأملي و تصور المواقف من الأمور المطلوبة لتحقيق ذلك، ومن الطبيعـي أن يكون المخطط قادر على تأمل صورة النشاط المقترح بطريقة واضحة في ذهنه ولابد أن يضع تفكيره الخلاق فـي شـكل خطـط. ويهـتم التخطيط بمستقبل النشاط والتصرفات المحتملة، عن طريق التخطيط نحاول التطلع إلى الأمام ونتوقع الأحداث ونستعد للطوارئ ونتصور النشاط ونحدد التتابع المنتظم لتحقيق الهدف.

وينطوي التخطيط بصفة أساسية علـى عمليـة الإختيـار، فالمشاهد أن هناك دائما أكثر من طريقة واحدة لإنجاز عمـل معـين ويرمي التخطيط إلى إختيار أنسب الطريق الملائمة،من بين الطـرق والوسائل المتاحة. والواقع أن التخطيط لا يقوم إلا مع وجود البـدائل للتصرفات المقترحة وهو في ذلك يتشابه مع عملية إتخاذ القرارات.

## 2- أهمية التخطيط و خصائصه:

يعزز التخطيط من القدرة علي التكيف مع المستقبل، فالطبيعة المتقلبة للأحداث المستقبلية تتطلب الإعداد المقدم لمواجهتها، ويستخدم التخطيط في المجال الاقتصادي ليعني الترتيبات التي تستخدمها الدولة للتأثير في النشاط الاقتصادي وتوجيهه لتحقيق أهداف اقتصادية وإجتماعية معينة، أما في المجال الإداري فالتخطيط يشير إلى الوظيفة التي بمقتضاها يتم تحديد الطريق الذي تسلكه المنظمة في المستقبل ويمكننا إختصار دواعي التخطيط في الأسباب التالية:-

1- **مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير** :أصبح التخطيط أمر ضروريا لمواجهة التغيير وعدم التأكد مما ينطوي عليه المستقبل، فالمدير لا يستطيع وضع أهداف فقط وإنما عليه أن يعرف طبيعة الظروف المستقبلية والتغيرات المحتملة والنتائج المتوقعة لعلاقة ذلك بأهدافه ويتطلب هذا ضرورة معرفة المدير، بالتكاليف المتوقعة، الطاقة الإنتاجية، حجم الإنتاج، مستوى النقدية وغيرها من المتغيرات وكلما زادت حالة عدم التأكد من نتائج القرار وحتى مع زيادة درجة التأكد، فالتخطيط ضروري لعدة أسباب نذكر منها:

- أننا لا زلنا في حاجة إلى اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة وتحديد أفضل وسيلة أو أسلوب لتحقيق الهدف ففي ظروف التأكد تصبح عملية التخطيط أسهل و أيضا بعدما يتحدد

الإجراء المناسب فان الأمر يتطلب وضع خطط فرعية متناسقة لإتاحة الفرصة أمام الإدارات والأقسام للمشاركة في أداء النشاط.

- وإذا أمكننا التنبؤ باحتمالية التغيير وإبعاده فلازالت عملية التخطيط يكتنفها الكثير من الصعوبات، لان هذه التنبؤات تحتوي على درجة من الخطأ وبصفة عامة فان التغيير لا يحدث بطريقة فجائية.

2- **التركيز على الأهداف :** تسعى المنظمات وكل إدارة فيها للوصول إلى أهداف محددة ولكن البدائل التي يتضمنها التخطيط تؤدي بطرق مختلفة إلى هذه الأهداف، ومجرد القيام بالتخطيط يركّز الاهتمام عليها و الخطط الشاملة للمنظمة و المعدة بطريقة جيدة، تخلق الوحدة والتعاون و تقضي على التضارب بين الإدارات، والمدير الذي يستغرق كل وقته في المشاكل اليومية الملحة، يمكنه أن يلجأ إلى التخطيط لمساعدته على التطلع إلى المستقبل وسوف يدرك الحاجة إلى الفحص الدوري، وتعديل الخطط مسترشدا في ذلك بالأهداف المحددة .

3- **الترشيد :** يقصد به، الاقتصاد في الأداء ويساعد التخطيط على تحقيق الرشد بتركيزه على كفاءة العمل، والتوافق في الجهد، فهو يستبدل الجهود المشتركة المخططة غير المتعاونة، والتدفق المتعادل للعمل بدلا من غير المتعادل، والقرارات المدروسة بدلا من القرارات الحكيمة التي تمليها الضرورة.

**4- تسهيل الرقابة :** تعني الرقابة التحقق من الوصول إلى الأهداف، والتخطيط يساعد على القيام بعملية الرقابة، لأن المدير لا يمكن أن يتأكد من إنجازات المرؤوسين، دون أن تكون لديه أهداف مخططة للاسترشاد بها في الحكم على الأداء، فالرقابة لا يمكن أن تتم دون معايير والمعايير هي التي تحددها الخطط.

**خصائص التخطيط :** من أهم خصائص التخطيط ما يلي:-

1- يتعلق التخطيط بالمستقبل الذي بطبيعته يتصف بالغموض وعدم التأكد والتغير، وبالتالي يمكننا من التعرف على المشاكل المتوقع حدوثها والعمل اللازم والإستعداد لها قبل وقوعها .

2- يبين التخطيط أهداف المؤسسة بوضوح، حتى يستطيع كل أفراد الجماعة العمل على تحقيقها، كما يعمل على التنسيق بين الأنشطة المختلفة.

3- يعمل التخطيط على الإستخدام السليم للأنشطة الهادفة والمنتظمة فكل الجهود توجه نحو النتائج المنشودة مع تحقيق التتابع الفعال للجهود المبذولة .

4- يخفض التخطيط العمل الغير منتج إلى أدنى حد، فالجهود التي ستبذل تدرس وتختار بكل دقة وعناية بحيث يقتصر الإستخدام على تلك الجهود الضرورية وبالمقادير الصحيحة لتحقيق العمل المحدد.

5- يبين التخطيط مقدما جميع الموارد اللازمة استخدامها كما و نوعا ويعمل على الاستغلال الأمثل لها وبذلك يمكن الاستعداد لكل الظروف والاحتمالات.

6- يجبر التخطيط المدير على تخيل الصورة التشغيلية بوضوح وبالكامل حتى يتمكن من رؤية العلاقة الهامة ومن الحصول على تفهم كامل لكل النشاط ومن الاهتمام بالأساس الذي تقوم عليه التصرفات الإدارية.

7- يتميز التخطيط بالمرونة لأنه يترك دائما المجال مفتوحا أمام الطوارئ غير المتوقعة ويعد العدة للتبديل والتحأو ر عندما يتطلب الأمر ذلك.

هذا ويعتبر التخطيط من أهم الوظائف التي تقوم بها الادارة، اذ لا يمكن تنفيذ أي عمل بدون تخطيط مسبق، والتخطيط يمثل مرحلة التفكير التي تسبق التنفيذ، والتي تنتهي باتخاذ القرارات بما يجري عمله وكيف يتم ومتي يتم ومن يقوم به، في سلسلة خطوات تنتهي بتحقيق الاهداف.

ويعتبر التخطيط كذلك وسيلة تهدف إلي مواجهة المستقبل بتدابير مدروسة وتقديرات محددة، وهو عملية مستمرة، فبالانتهاء من خطة أوبرنامج يؤدي إلي وضع خطة اخري أوتنفيذ برنامج جديد. وللتخطيط تعريفات كثيرة تختلف باختلاف زاوية النظر إليه، لعل أنسب تعريف لهذه الدراسة هوأن التخطيط عملية" تحديد الأهداف ووضع السياسات وطرق العمل وإجراءات التنفيذ، وإعداد الميزانية

التقديرية للأنشطة المختلفة، ثم وضع البرامج الزمنية بناء علي ذلك وبما يحقق الأهداف الموضوعة".

**ومن خلال التعريف السابق يتضح لنا أن الخطة تشتمل علي العناصر التالية:-**

1- **الهدف:-** وهو النتيجة المراد تحقيقها.

2- **السياسات :-** وهي الأطر العامة التي تحكم العملية التنفيذية بحيث لا يمكن الحياد عنها، وتوضع عادة من قبل الإدارة العليا لتوجيه وضبط العمل في المستويات الدنيا.

3- **الإجراءات وربطها بالزمن :-** وهي العمليات المراد القيام بها وتحديد زمن لتنفيذ كل عملية " أي وقت البدء ووقت الانتهاء ".

4- **الوسائل والأدوات:** يجب أن ينص في الخطة على الوسائل والأدوات المطلوبة لتنفيذ الأعمال.

5 - **الموازنة اللازمة لتنفيذ الاجراءات السابقة.**

وعادة ما يتم رسم الخطة بناءً على الإمكانيات المتوفرة أوالتي يمكن توفيرها سواء كانت مادية أو بشرية. ونلاحظ أن عملية التخطيط تحتاج إلى اتخاذ القرار بالهدف المناسب والكامل والذي يمكن قياسه وتحقيقه قبل وضعه ويكون ملائما لرسالة المؤسسة. وتحديد السياسات يحتاج إلى إقرار كذلك حيث يشارك في صنع القرار الإدارة العليا والإدارة الدنيا في كثير من الحالات، والبرامج الزمنية تحتاج إلى إقرار واختيار البرنامج الزمني الذي يحقق التكلفة

الأقل والوقت الأسرع وتحقيق هدف المؤسسة كذلك والميزانية تحتاج إلى إتخاذ القرار بشأنها وكيف سيتم الحصول عليها وكيف سيتم إنفاقها.

**صفات الخطة الجيدة :-**

1- البساطة والوضوح.

2- تحديد الهدف بشكل تام بحيث يكون قابلا للقياس وممكن التنفيذ بزمن معين، وضمن قدرة المنفذين له وان يكون محددا بزمن معين.

3- يجب أن ينص فيها على الأجهزة والأدوات المطلوبة للتنفيذ

4- دراسة ما يحدث حيالها من ردود فعل ووضع الحلول المثلى لتلك الردود

5- المرونة

6- الواقعية بحيث تكون في حدود طاقة العاملين فيها

7- الشمول

**أما فوائد التخطيط فهي:-**

1- يساعد على التفكير المنظم.

2- يساعد على التفكير في المستقبل والإعداد له بما يناسبه.

3- تعتبر الخطة المعيار الأمثل للرقابة بعد التنفيذ.

4- يساعد على تخفيض التكاليف.

5- يقلل من النشاط العشوائي والجهود المتداخلة الغير ضرورية.

6- التقليل من وقت إنجاز العمل.

**مسئولية التخطيط بالمكتبات:-**

يمكن أن يقوم بالتخطيط في المكتبة، مجموعة من العاملين والمدراء تتمثل في الفئات التالية:-

1- الادارة العليا.

2- الادارة الوسطي.

3- فريق التخطيط أوفرق التخطيط التي يتم تشكيلها لذلك.

**ميادين التخطيط في المكتبات :-**

لما كان التخطيط في المكتبات - كغيرها من المنظمات- منهجا عقلانيا منظما من التفكير والتعامل مع الأمور فان ميادينه تشمل جميع النواحي، الاقتصادية والمادية والبشرية، وفيما يلي عرض لميادين التخطيط الرئيسية بالمكتبات:-

أ - **التخطيط الاقتصادي:** تعاني المكتبات في الوقت الحاضر من صعوبات مالية كبيرة نتيجة لإنخفاض ميزانيتها، مما يدعو إلي ضرورة التخطيط المالي لتنظيم الموارد الضرورية لسد حاجات التمويل، واعداد خطط بتنموية شاملة والدخول في استثمارات واقامة أنشطة تؤدي إلي استقطاب موارد اضافية للمكتبة.

ب- **التخطيط التنظيمي** : ويقصد به تحديد أدوار جميع العاملين في المكتبة، وبيان سلطاتهم، وذلك درءا للصراع التنظيمي وتعارض

الأدوار، بغرض تحقيق الأهداف، وذلك بطرق عديدة مثل تبسيط الإجراءات وتوصيف الوظائف وتحليلها، ووضع المعايير اللازمة لمختلف الأعمال.

ج- **تخطيط القوي العاملة:** ويهدف هذا النوع من التخطيط إلي ضمان حصول المكتبة علي الافراد المؤهلين اللازمين لسير العمليات الفنية وخدمات المعلومات المختلفة، ويتضمن ذلك تحديد الافراد اللازمين للقيام بالاعمال المختلفة، وعددهم، وتدريب وتنمية الموارد البشرية اللازمة للقام بتلك الاعمال.

**ثانيا: التنظيم:**

التنظيم هو الحلقة الثانية في العملية الإدارية، ويعتبر من أحد أهم هذه الوظائف لأنه يعبر عن بنية المؤسسة، فالتنظيم هو النشاط الذي يقوم به المدير بتحديد الواجبات والسلطات اللازمة للوفاء بها وإذا كانت وظيفة التخطيط تخص بالإجابة عن أسئلة مثل ما الذي يجب تحقيقه؟ أومتى يجب تحقيقه؟ فإن وظيفة التنظيم تختص بالإجابة على أسئلة مثل من الذي يقوم بالعمل؟ وكيف يقوم به عليه بأكمل وجه؟

والتنظيم هو الكيفية التي بمقتضاها يتم تعبئة الجهود لتيسير تحقيق الاهداف المتفق عليها، عن طريق توزيع الاختصاصات وتحديد المسئوليات، وتنسيق الجهود والقدرات نحو غاية مشتركة لتيسير تحقيق الاهداف المرجوة باقل ما يمكن، وباقصي اشباع ممكن لكل المستفيدين من الخدمات.

والتنظيم يعني بناء الهياكل الداخلية للمؤسسة، وبناء الهيكل التنظيمي يتضمن تحديد الأنشطة التي يجب أن تؤدي لتحقيق الأهداف، مما يتطلب تجميع الأعمال في وحدات تنظيمكية يشرف عليها ويسأل عنها مدير أو رئيس، وتفرض السلطات اللازمة لهذا الرئيس لمتابعة مسئولياته.

**مفهوم التنظيم:**

يقصد بالتنظيم كوظيفة من وظائف الادارة، التطبيق العملي لسياسة المؤسسة وتنفيذ خطتها، وتطبيق النظم واللوائح والقوانين المتعلقة بأعمالها، سواء في محيطها الداخلي – بين عمالها وموظفيها – أو محيطها الخارجي – مع المجتمع الذي تتعامل معه– كما يشمل التنظيم توزيع الاعمال وتقسيمها بين بين الادارات والاقسام المختلفة توزيعا يكفل سرعة العمل وتدفقه، كما يشمل تحديد اختصاصات العاملين، وتحديد العمل اللازم لكل قسم ومسئولية كل منهم.

ويتلخص التنظيم في تصميم الهيكل التنظيمي، أي تقسيم الواجبات المطلوب القيام بها في وحدات ادارية، بشكل يمكن من خلاله اسنادها الي أشخاص، بغرض تحديد المسئولية في شكل مجموعة من الواجبات، واعطاء السلطة الملائمة للقيام بهذه الواجبات، وربط المناصب الإدارية المختلفة ببعضها البعض من الناحيتين الافقية والرأسية، بقصد تنسيق المجهود الجماعي وتنمية الهيئة الادارية.

والتنظيم عملية مستمرة،- حيث تقوم الادارة بمراجعة مستمرة للهيكل التنظيمي وادخال التعديلات المستمرة عليه والتطوير المستمر له- تهدف الي أن تكون الاهداف الفرعية للمؤسسة متناسقة مع الهدف الرئيس لها، وتقسيم العمل علي اساس انه الوسيلة المثلي لتحقيق اهداف المؤسسة.

ومن هنا يمكن تعريف التنظيم على أنه عملية إدارية تهتم بجمع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام، وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق الأهداف، مع حل المشاكل والخلافات التي تواجه كافة الأنشطة والأقسام بشكل عام.

**أهمية التنظيم:**

تلقى دراسة التنظيم منذ أو ائل هذا القرن اهتماما متزايدا من الدارسين والممارسين في ميادين عملية متعددة، وذلك لما للتنظيم من أثار اقتصادية وإجتماعية وحضارية تنعكس على مصادر وطرق خلق وإشباع الحاجات الإنسانية وأصبح التنظيم موضع اهتمام علماء الإدارة فقد وجدوا فيه الأداة التي يستطيعون بها مواجهة التوسع في تطبيق التخصص في الأعمال، ذلك التخصص الذي أصبح السمة المميزة للمنظمات المتراكبة والوسيلة التي يستطيعون بها تحقيق الاتصال بين الملاك ومنظماتهم، ذلك الإتصال ضروري للربط بين الملكية والإدارة والعملية التي تتكامل بها الجهود الإنسانية المستخدمة تلك الجهود المتفأوتة المستوى والمختلفة الدوافع والإطار الذي

يستخدمونه لتحقيق تفاعل العلاقات، ذلك التفاعل الـضروري لخلـق وتنمية التعاون الجماعي لبلوغ الغايات المحددة. **وتتمثل أهية التنظيم فيما يلي:-**

- يهتم التنظيم بتقسيم العمل بين افراد المؤسسة، وبذلك يسند لكـل فرد عملا معينا مما يعني حصر وتركيز اهتمامه علي ذلك العمل دون غيره.
- يعتمد التنظيم علي إرساء اسس نمطية بالنسبة لإجـراء مختلـف الأعمال.
- يهيئ التنظيم الكيفية التي يتم بها إرسـاء واسـتقبال القـرارات الصادرة من مراكز السلطة المختلفة.
- يكفل التنظيم تهيئة سبل الاتصال الرسمية وغير الرسـمية بـين مختلف أجزاء الوحدة الإدارية مما ييسر الاتصال الاداري وتبادل المعلومات بين مختلف المستويات في الهيكل الاداري.
- يهيئ التنظيم الجو المناسب لتدريب اعضائه وتنمية مواهبهم.

**أهداف التنظيم:**

تزداد أهمية التنظيم بازدياد المـشاكل وتعقـدها ويكبـر حجم المؤسسة وضخامة عدد العاملين بها، وتنوع أنشطتها، لذلك نجـد أن التنظيم يبين الجهود البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة بأقل تكـاليف، وبأقصى كفاءة ممكنة . **ويمكننا صياغة أهداف التنظيم فيما يلي:-**

1- **تقسيم العمل** :وذلك بإسناد عمل معين لكل فـــرد حتـــى يحـــصر ويركز إهتمامه في أدائه دون غيره.

2- **التنسيق والتعاون** : من أهم أهداف التنظيم تحقيق التوافق وتكامل الجهود الإنسانية، كما أنه يساعد على تنسيق الخبرات المتوفرة وتقنينها والمحافظة عليها.

3-**التسيير التلقائي** :إن التنظيم الجيد هو الذي يحتاج إلى أقل قدر من التدخل لإحداث تفاعل في العلاقات القائمة، كما أن الهدف الأول للمدير هو أن يوفر للعلاقات التنظيمية المرونة والفعاليـــة التـــي تجعل جهود الأفراد تتدفق نحو الهدف العام بطريقة تلقائية.

4- **تنمية الفاعلية الفردية** : الهدف الاكبر من التنظيم هـــو تـــوفير الظروف الملائمة لكل فرد في التنظيم لكي يبـــذل فـــي العمـــل أقصى ما يستطيع."

5- سهولة القيادة :إن من أهم أهداف التنظيم أيضا هو تكوين جماعات متناسقة، تسمح لأعضائها بالاستجابة الطوعية للقيادة، بشرط أن يوفر التنظيم القيادة في كل مركز فيه.

6- **البقاء** : إن بقاء المنظمة من الأهداف الجوهرية للتنظيم الجيـــد، حيث يتم تجنيد جهود الأفراد من أجل توفير الظروف المناسبة لبقائها.

7- **تحقيق الاستقرار** : لابد أن يعمل التنظيم على تحقيق الاســـتقرار لأنشطة المنظمة، فتخطيط الهياكل التنظيمية وتحديـــد العلاقـــات وكذلك وسائل إتخاذ القرارات، ورغم ذلك فقد يكون من المناسب

توفير بعض المسموحات نمواجهة التغيير السريع وكذلك المخاطر المحسوبة.

8- **التفاعل أو المشاركة أوالتعامل:** ترتبط عمليات المشاركة أو التفاعل أو التداخل بالجهود الجماعية، فيتداخل ويتفاعل الأفراد بعضهم مع بعض من خلال الديناميكية التي يوفرها الهيكل الرسمي للتنظيم، والتنظيم الفعال لابد أن يوفر أيضا الظروف أو التداخل في العلاقات غيرالرسمية للأفراد.

9- يعتبر التنظيم من أهم أساليب التدريب كونه يعمل على إظهار مواهب الأفراد وتنمية معلوماتهم بما يؤهلهم لشغل الوظائف في المستويات العليا بالهيكل التنظيمي.

ويعرف التنظيم في المكتبات بانه" الشكل الذي توضع فيه الجهود الجماعية لتحقيق وظيفة أو غرض أو غرض معين، وهو عملية تحديد الاعمال المراد اداؤها وتجميعها مع تحديد وتفويض السلطة اللازمة لاداء هذه الاعمال واقامة العلاقات بينها لتمكين المكتبة من تحقيق الأهداف المحددة لها مسبقا"

**خطوات عملية التنظيم** : هناك بعض الخطوات التي يجب اتباعها عند وضع الخطة التنظيمية، وهي:-

1- حديد أهداف المؤسسة.

2- حديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف والسياسات والخطط الموضوعة.

3- جميع الأنشطة المتشابهة في وحدة وظيفية.

4- جميع وحدات الوظيفية المتشابهة في وحدة إدارية.

5- جميع الوحدات الإدارية المرتبطة مع بعضها في وحدة رئاسية "وحدة إدارية عليا"

6- فويض رئيس كل مجموعة السلطة الضرورية لأداء هذه الأنشطة

7- بط هذه الأنشطة والوظائف والإدارات مع بعضها أفقيا وراسيا من خلال علاقات السلطة والمسؤولية للوحدات المرتبطة راسيا، وعلاقات التعأو ن للوحدات المرتبطة أفقيا.

8- سم الهيكل التنظيمي الذي يوضح الوظائف والسلطات والعلاقات

9- عداد الوصف والتوصيف الوظيفي لكل وحدة وظيفية

10- تحديد إجراءات القيام بكل وظيفة

**فوائد التنظيم:-**

**يقدم التنظيم للمكتبات فوائد كثيرة منها:-**

1- يحقق التنظيم الجيد افضل استخدام للطاقات البشرية والامكانات المادية المتوفرة.

2- يوحد التنظيم الجهود العاملة ويؤدي إلي علاقات سليمة ومرغوبة بين العاملين.

3- التنظيم الجيد يعطي كل موظف السلطةالضرورية للقيام بعمله.

4- يجعل التنظيم كل موظف في المكتبة قادر علي معرفة الانــشطة التي يجب ان يقوم بها وكذلك معرفة موقعه ومكانه بالتنظيم العام.

5- يعالج التنظيم مشكلة الازدواجية في العمل داخل المكتبة.

6- يساعد التنظيم في تيسير واجبات الادارة والمدراء، ويسهل عملية الاشراف والرقابة.

**خصائص التنظيم الجيد بالمكتبات:-**

يعتبر التنظيم الإداري أكثــر وظــائف الإدارة تطبيقــا فــي المكتبات، حيث يعمل علي تجميع المسئوليات والوظائف، في وحدات معروفة، تساعد علي انجاز الأعمال، وبالتــالي تحقيــق الأهــداف، واعتماد خطوط الاستشارات الفنية، وقنوات السلطة وابتكــار أدوات للتنسيق، وتطوير المستويات التنظيمية عندما تنمو المكتبات.

ويجب ان يراعي التنظيم في المكتبات عدة أمور هامة، تجعل منه تنظيما جيدا، وللتنظيم الجيد بالمكتبة عدة خصائص نجملها فيمــا يلي:-

1- **التوزيع الجيد للاعمال** : حيث يؤدي توزيع الاعمال توزيعا جيدا إلي التنسيق بين الوحدات الاداريــة للمكتبــة، منعــا للتكــرار والإزدواجية وتصارع الأدوار، حيث يعد حسن التنــسيق بــين أعمال المكتبة دليلا علي جودة التنظيم وفاعليته.

2- **الاتصال الفعال:** يجب أن يتضمن التنظيم فــي المكتبــة شــبكة اتصالات واضحة وفعاله تكفل تدفق المعلومات من أدني مراتب

التنظيم إلي المستويات العليا فيه وبالعكس، وذلك بسرعة فائقة وبدون عوائق.

3- **الافادة من التخصص:** حيث يساعد التنظيم الاداري الجيد للمكتبة، في تطبيق مبدا التخصص في العمل، بان يختص كل فرد بعمل ما يتعمق في معرفة تفاصيله، واستيعابه بدرجة كبيرة، وتملكه المهارة اللازمة للقيام به علي افضل وجه، مما يساعد في تحقيق الأهداف المنشودة.

4- **تحقيق التعأون بين العاملين:** يوفر التنظيم الجيد علي تحمل الفرد لمسئولة انجاز العمل المنوط به علي افضل وجه، وبالتإلي تتكون لدي الفرد روح التعأو ن في سبيل تحقيق الاهداف، حيث تجتمع منظومة الاعمال كلها علي اكمل وجه.

5- مراعاة الظروف الداخلية والخارجية للمكتبة : التنظيم الاداري الجيد هو الذي يراعي الظروف والتغيرات المحيطة بالمكتبة، ويضع الاسإليب والطرق المناسبة للتعامل معها.

**أنواع التنظيم في المكتبات:-**

1- **التنظيم الرسمي:** وهو ذلك التنظيم التكويني الذي يحدد العلاقات والمستويات للاعمال التي يقوم بها الفرد، ويوزع الاختصاصات، للوصول إلي بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ويتوفر في التنظيم الرسمي ان يكون علي شكل هرم ذي قاعدة عريضة، تضم الوحدات علي المستوي التنفيذي، وهذه القاعدة تدعم التكوين الهرمي المتدرج لعلي في شكل أقسام وإدارات، حتي قمة التنظيم

حيث تتركز سلطة شخص يمارس السلطة الإدارية العليا. ويأخذ التنظيم الرسمي عدة أشكال أهمها:

**أ – التنظيم الرأسي:**

ويعتبر هذا النوع هو الأكثر شيوعا بالمكتبات، حيث تتكون المكتبة من مستويات إدارية متعددة، ترتبط ببعضها ارتباطا رأسيا، ويتخذ التنظيم شكل الهرم، في قمته مدير المكتبة، ويليه مساعدوه، فرؤساء الأقسام. ويمتاز هذا النوع ببساطته وسهولة فهمه، فأركان المسئولية محددة، كما يمتاز أيضا بسرعة إتخاذ القرارات والبت في مختلف الأموربشكل حاسم لأن سلطة الرؤساء فيه كبيرة.

ومن أبرز مثالب التنظيم الرأسي تركيز جميع السلطات في يد المدير، مما يحمله أعباء قد ترهق كاهله، كما تتطلب منه معرفة وثقافة، و تحتم عليه القدرة علي فهم مختلف الأمور الإدارية والتفاعل معها، ويؤخذ عليه أيضا إغفاله لتقسيم العمل علي أساس التخصص.

**ب– التنظيم الوظيفي:** ويرتكز التنظيم الوظيفي علي أساس التخصص في يتقسيم العمل وبالتإلي تقسيم الأعمال في المكتبة إلي إدارات وأقسام ووحدات إدارية مختلفة تختص كل منها بنشاط وظيفي محدد.

ومن مزايا التنظيم الوظيفي انه يتيح تقسيم العمل علي اساس.

**ثالثا: التوجيه:**

وتهدف هذه الوظيفة إلى توجيه وإرشاد وتحفيز العاملين على نحو يساهم في ضمان تحقيق أفضل النتائج من خلال العمل اليومي المتشابك بين كل من الرؤساء والمرؤوسين في مختلف المستويات الإدارية، ولذلك فهي ترتبط بمهارات الاتصال والقيادة والدافعية.

ولا شك ان الوظيفة الاولي للمدير هي ان يوجه الاخرين، وتتوقف كفاءة الادارية له علي مدي مهارته في التوجيه، ويرى بعض الكتاب أن وظيفة التوجيه هي الوظيفة الإدارية الأولى على أساس أن المدير يمكن أن يعهد بكثير من أعباء الوظائف الأخرى إلى الغير، ولكنه لا يستطيع أن يتخلى عن مسؤولية التوجيه والعاملين ويربط البعض بين التوجيه والرقابة باعتبار أن الرقابة تحدد مدى التوجيه واتجاهاته، وكما سنرى في هذا المطلب فإن أهمية التوجيه تختلف باختلاف المواقف والظروف، كما تتداخل مع الوظائف الأخرى بحيث لا يمكن الإدعاء بأن أهمية وظيفة معينة تزيد بطريقة مطلقة عن غيرها من الوظائف الأخرى.

**مفهوم التوجيه:**

ويعني التوجيه توفير الارشاد الذي يحتاج اليه الفرد لكي يمارس مسئولياته في العمل، ويمثل التوجيه ايضا الاتصال بالمرؤسين وارشادهم عن كيفية اداء الاعمال باصدار التعليمات والشرح والوصف وضرب الامثلة ورفع الحالة المعنوية للمرؤسين، والالتزام بمفاهيم القيادة بهدف الحصول علي تعاونهم الاختياري في تنفيذ الاعمال.

التوجيه هو الوظيفة الثالثة من والوظائف الرئيسية للمــدير وببساطة يمكن تعريف التوجيه بأنه عملية التأثير على سلوك الأفراد، لضمان تركيز جهودهم وتعبئة طاقاتهم حول الهدف المقــصود فهــو يتضمن استخدام السلطة والمسؤولية الحائز عليها المدير لأن حقه فــي السلطة ومكانته في السلك الوظيفي يجعل الآخــرين يحترمــون مــا يصدر عنه من توجيهات وإشارات.

أوهوعملية يتم من خلالها إبلاغ الأفراد بمــا يجــب عملــه ومعرفة أوالتأكد من أن كل فرد يبذل قصارى جهده في إنجاز العمل المناط به.

**والتوجيه ينطوي بصفة أساسية على عدد من العناصر هي :**

1- تحديد واجبات الأفراد.

2- شرح إجراءات تنفيذ كل عمل.

3- النصح والإرشاد المستمر.

4- تشجيع الأفراد.

5- التأكد من تنفيذ أي إجراء تصحيح ثم وضعه بشأن حل مشكل أو علاج انحراف معين.

6- إصدار الأوامروالتعليمات.

3- وجود علاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين كأفراد أوجماعة.

**أهمية التوجيه :**

**يستمد** التوجيه أهميته من كونه الوظيفة التي تعكس حسن أو سوء أداء العملية الإدارية كلها، فبعد أن يتم تحديد الأهداف وتوزع الواجبات بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب فلابد من إعلام الأفراد وإرشادهم وتشجيعهم وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف وهذه هي وظيفة التوجيه.

**وإذا تمت** العملية الإدارية واكتملت بدقة فإن مسؤولية التوجيه تصبح سهلة وميسرة وأما إذا أختلت هذه العملية في إحدى مراحلها أولم تلقى العناية التي تستحقها فلابد وأن ينعكس هذا الاختلال في وظيفة التوجيه فمثلا إذا لم توزع الواجبات على الأفراد والأقسام والإدارات لكي تسهم في تحقيق الأهداف والخطط فسوف يؤدي ذلك إلى ضعف الالتزام تجاه المنظمة والتهرب من المسؤولية، كذلك تم شغل المراكز الإدارية لأفراد لا يملكون كفاءات ومؤهلات متناسبة مع واجباتهم فإن الأمل يصبح ضعيفا في تحقيق فعالية الأداء وبالتالي تتأثر وظيفة التوجيه.

**ووظيفة** التوجيه وإن كان يتعين أداؤها جميع مستويات الإدارة إلى أن أهميتها تتزايد في المستويات الدنيا حيث تكون العلاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين (أفراد وجماعات) وحيث تتزايد أهمية التعليم والإرشاد وحيث تظهر فعالية قيادة الناس والتأثير فيهم لإنجاز الأهداف ففي هذا المستوى يتم اتصال المديربالمرؤوسين مرات ومرات، حيث تسنح لهم الفرصة لتبادل الرأي في شأن مشاكلهم

الشخصية وظروفهم المعيشية بالإضافة إلى مشاكل العمـــل وطـــرق إنجازه بفاعلية.

**مبادئ التوجيه:**

1- **مبدأ تجانس الأهداف:** ينادي هذا المبدأ على أن فاعليـــة التوجيـــه تتوقف على وجود تجانس بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة، لأن كل فرد يعمل على تحقيق أهدافه الشخصية من خلال عملـــه في المؤسسة، إلا أنه من المهم جدا تحقيق أهداف المؤسسة، فهـــذا يعني تحقيق أهداف العاملين بمعنى أنه تحققت أهداف المؤســـسة فغنها ستعمل حتما على إشباع حاجيات الأفراد.

2- **مبدأ وحدة الرئاسة :** كما هو ملاحظ يعتبر هذا المبدأ أحد مبادئ التنظيم السابق ذكرها، وينص هذا الأخير على أنه لا يكون الفرد مرؤوس لأكثر من رئيس واحد، وذلك منعا للاحتكـــاك وضـــمانا للإحساس بالمسؤولية الشخصية، لأن الأفراد يتجأو بـــون أكثـــر وأفضل تجاوب عندما يوجهون من طرف رئيس واحد.

**الأسس العامة للتوجيه :**

من واقع استعراض المبادئ العامة للإدارة والتنظيم في السياق الخاص بتطور الفكر الإداري والتخطـــيط والتنظـــيم وغيرهـــا مـــن الموضوعات الأخرى تكمن بعض الأفكار التي تمثـــل أســـاس جيـــد الممارسة وظيفة التوجيه على النحو المستهدف ومن بين هذه الأسس ما يلي :

1- **ضرورة تحديد الهدف:** حيث يمثل الهدف المحــور الأساســي للتوجيه بأي نشاط داخل المنظمة أي أنه أساس توجيه الجهــود المبذولة على مستوى الفرد والجماعة داخلها، وفي هذا الــصدد تجدر الإشارة إلى ضرورة وجود اتفاق وتكامــل بــين أهــداف المنظمة ذاتها.

2- **وحدة التوجيه :** ووحدة الأمر أساس لتجنب التعارض في الأوامر والتعليمات الصادرة للمرؤوسين كأفراد أو كمجموعات.

3- **ضرورة التعاون:** بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء فــي نفس المستوى التنظيمي فالتعاو ن هو دعامة أي عمل جمــاعي ناجح.

4- **العدالة:** في المعاملة مع المرؤوسين وضرورة بنــاء واتخــاذ القرارات المرتبطة أي حالة من حالات التمييز في منح الثــواب أوتوقيع العقاب على أسس موضوعية.

5- **تنمية مفهوم الرقابة الذاتية:** كوسيلة لدعم الثقة بــين الــرئيس والمرؤوس من ناحية، وكذلك تنمية روح الــولاء والإحــساس بالمسؤولية من ناحية أخرى.

**أدوات التوجيه:**

**إن ممارسة وظيفة التوجيه يتطلب تــوافر عــدة أدوات أو وسائل ومن هذه الأدوات والوسائل :**

القيادة، الدافعية، الاتصال، إصدار الأو امر، اتخــاذ القــرار، التحفيز وتفويض السلطة وفي هذا الشأن يتنأو ل هذا الجزء بشيء من

التفصيل أهم الأدوات وذالك على النحو التالي :

1- **القيادة:** تعتبر القيادة إحدي الأركان الاساسية للتوجيه، ويقصد بها" فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل إخلاص وحماس" ومن وجهة نظر النتائج فالقيادة هي " القدرة علي حث وحفز الافراد علي إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه"

**ومن اهم الخصائص والسمات التي يجب أن تتوفر في المديرين كقادة:-**

1- الحق في منح الثواب أو الحوافز للأداء المرضي والجيد.

2- الحق في توقيع العقاب.

3- القوة الشرعية أو القانونية.

4- القوة المرجعية ويقصد بها القوة التي تجعل الآخرين يرغبون في تقليد نمط السلوك الخاص بشخص آخر.

5- القوة الناجمة عن الخبرة أو التخصص والمهارة والمعرفة.

2- **الدافعية :** وهي المؤثر الداخلي الذي يحرك وينشط ثم يوجه السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف معينة.

وللإجابة عن مشكلة الدافعية وبطريقة علمية يجب على إدارة المؤسسة خلق جو من الأمان والاستقرار والثقة في نفوس العاملين وعليها أيضا وضع أهداف سليمة وهيكل تنظيمي متوازن يعمل على تحديد الوظائف والتنسيق الفعال بين أجزاء العمل، كما عليها من جهة

اخرى تطبيق وسائل رقابية كافية غير مبالغ فيها، وهذا كله من أجل خلق السلوك السلبي للفرد، والعمل على رفع معنوياته في أداء العمل.

3- **الاتصال** لايتوقف نجاح المؤسسة علي كفاءة افرادها فقط، وانما ايضا علي التعاون القائم بينهمن ومدي تحقق العمل الجماعي، وهو ما يمثل عملية الاتصال، حيث يقوم الاتصال بدور نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات والمشاعر بين الافراد، لذلك يشار الي الاتصال بانه شبكة تربط كل اعضاء التنظيم.

ويتوقف النجاح في مجال التسيير إلى حد كبير على مقدرة المديرعلى تفهم الأفراد من جهة وعلى مقدرتهم على تفهم المدير من جهة أخرى ولا يتفق هذا إلا بالاتصال والذي بواسطته يتم توجيه النشاط في أي تنظيم مهما كان نوعه،ولأن نقل المعلومات من فرد لآخر يعتبر من الضروريات الجوهرية لما يحدثه من تعديل وتغيير في السلوك وتحقيق للأهداف ويساعد الاتصال الجيد على أداء الأعمال بطريقة أفضل.

4- **اتخاذ القرار** : تلعب القرارات دورا كبيرا في إقناع الأفراد لما يجب عمله لتحقيق الأهداف ليس هناك وسيلة للترغيب من ذلك الذي يجعل القائمين بالتنفيذ يحسون أن القرار قرارهم، ولم يأتي ذلك إلا بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار، فلا يجوز فقط أن يكون القرار مصمما لمساعدة المديرعلى القيام بعمله بطريقة أسهل وأفضل بل يجب أن يساعد الأفراد على تحقيق أهدافهم وأن يعاونهم في العمل لأن القرار يؤثر على أعمال الأفراد.

## رابعا: الرقابة:-

تهدف هذه الوظيفة إلى التأكد بأن الأداء الفعلي يسير حسب الخطط الموضوعة على نحو يؤكد مدى الإتجاه نحو الهدف، ومن ثم يكمن تصحيح المسار عن طريق إكتشاف الإنحرافات وتحديد مواطن الخلل والعمل على تلافي أسبابها باتخاذ إجراءات التصحيح المناسبة ومواجهتها بالأسلوب الملائم.

وإذا كانت وظيفتي التخطيط والتنظيم تختص بتحديد الأهداف. وتوفيرالمواد اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف، ولكن التخطيط والتنظيم لا يكفيان، وإنما يجب على الإداري أن يتأكد أن الأهداف قد أمكن بلوغها وهذه هي وظيفة الرقابة، فالرقابة هي الوظيفة التي تختص بالتحقق من أن الأهداف والخطط والسياسات والإجراءات أمكن تنفيذها كما سبق تحديدها، ومن هنا ترتبط وظيفة الرقابة بوظيفة التخطيط وحتى يمكن اكتشاف الانحرافات وتحديد المسؤول عن الإنحراف، لابد من تحديد واضح للمسؤولية أو الواجبات وبذلك ترتبط وظيفة الرقابة بوظيفة التنظيم.

### مفهوم وظيفة الرقابة :

الرقابة تعني متابعة تنفيذ الاعمال والخطط باستمرار، ومحاولة اكتشاف الانحرافات عن الخطط والاهداف الموضوعة، والعمل علي تحديد أسباب الانحرافات" وتهدف الرقابة الي مطابقة التنفيذ علي الخطة والقرارات الصادرة، وتشمل الرقابة علي الاموال والموارد والآلات والجودة والوقت.

والرقابة بهذا المعني هي وسيلة الادارة الي متابعة التنفيذ والتحقق من ان الانشطة تتم وفقا للخطط الموضوعة، وان القرارات تنفذ تنفيذا سليما، وان الاهداف المرغوبة سوف تتحقق. ويفضل ان تكون الرقابة اثناء وبعد التنفيذ حتي يتم الكشف عن الانحرافات في حينها.

**أهداف الرقابة:**

الهدف الأول للرقابة هو خدمة الإدارة ومساعدتها في ضمان أن الأداء يتم وفقا للخطط الموضوعة ولكن هناك عدة أهداف جانبية هي:

1- الحرص على تحقيق الأهداف المسطرة من قبل التخطيط فالرقابة شديدة الارتباط به وهما وجهتان لعملية واحدة.

2- التأكد من تنفيذ المهام المخططة ومعرفة مدى تنفيذ الواجبات الموضوعة كمهمة ينبغي إتمامها.

3- معرفة الأخطاء في الوقت المناسب واكتشاف النقائص ومعرفة مواضيع نشوء الصعوبات وكذا أسبابها بغية إزالتها بأقصى سرعة وبدون تأخير حتى يتواصل ويستمر نشاط المؤسسة.

4- تعميم الخبرات الجيدة أي معرفة أماكن تحقيق النجاح واستخلاص النتائج المطلوبة من ذلك بغية تعميم هذه النجاحات على أماكن أخرى في المؤسسة.

## خطوات الرقابة :

إن خطوات الرقابة لا تختلف باختلاف الشيء الذي تراقبه فهي نفسها في كل الحالات وتتمثل هذه الخطوات في :

أ - **تحديد المعايير الرقابية** :وهي المقاييس الموضوعية والمستخدمة لقياس النتائج الفعلية، بحيث تتمثل الأهداف التخطيطية للمؤسسة أوإحدى إداراتها والتي تعبر عنها بشكل يجعل من الممكن استخدامها لقياس التحقيق الفعلي للواجبات المعايير هذه تأخذ عدة أشكال قد تكون مادية، معايير تكلفة، معايير إرادات، معايير غير ملموسة.

ب - **قياس الأداء** : أي قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير السابقة ووضعها، لذلك يجب التعبير عن الأهداف بشكل كمي أوكيفي حتى تصبح بمثابة معايير تستخدم لقاس أداء كل مركز في هيكل التنظيم.

ت - **تصحيح الانحرافات** : في هذه الخطوة يتبين ما إذا كانت المعايير قد وضعت بطريقة تعكس هيكل التنظيم وتعبر عنه تعبيرا سليما وفي نفس الوقت إمكانية قياس الأداء طبقا لهذه المعايير، حتى تصحح الانحرافات وتطبق الإجراءات التصحيحية.

## أنواع الرقابة:

هناك العديد من التقسيمات التي يمكن استخدامها لتصنيف الرقاة وهذا الآن أهمها:

**أ - الرقابة حسب المستويات الإدارية** : نفرق بين ثلاثة أنواع مختلفة داخل المؤسسة حسب المستويات الإدارية وتتمثل فيما يلي:

1- **الرقابة على مستوى المؤسسة** : يسعى هذا النوع من الرقابة إلى محاولة تقييم الأداء الكلي للمؤسسة وأجزاء هامة منها خلال فترة زمنية معينة. وعلى هذا يتحدد إلى أي مدى تقوم المؤسسة كوحدة واحدة لتحقيق الأهداف الموضوعة سلفا ومدى الرقي في الأداء الكلي لأنشطتها ومن المعايير المستخدمة في هذا النوع الرقابة، معدل العائد على الاستثمار، الربحية، حصة المؤسسة في السوق......... الخ.

2- **الرقابة على مستوى العمليات**: ويخص هذا النوع من الرقابة الأداء إليومي للعمليات إليومية المختلفة في كافة الأنشطة داخل المؤسسة ويتم في هذا الموضوع تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعة واتخاذ الإجراءات التصحيحية ومن المعايير المستخدمة في هذا النوع: إجمالي عدد الوحدات المنتجة إلى عدد الساعات التشغيلية للآلات لمعرفة مدى فاعلية ساعة التشغيل للآلة.

3- **الرقابة على مستوى الأفراد** : يختص هذا النوع من الرقابة بمحاولة تقييم أداء الأفراد والرقابة على نواتج أعماله وسلوك أدائه. ومن المعايير المستخدمة في هذا النوع: ميزانية الحوافز إلى عدد العمال لتوضيح نصيب العامل

الواحد من الحوافز، وينتج استخدام مثل هذه المعايير محأو لة زيادة مهارة الأفراد عن طريق تحفيزهم أو تدريبهم.

ب- **الرقابة حسب توقيت حدوثها :** إن الوقت الذي يـتم فيـه تنفيـذ وظيفة الرقابة يعتبر عملا هاما في تصميم النظام الرقابي الفعال ونميز ثلاثة أنواع من الرقابة من حيث توقيت حدوثها:

1- **الرقابة التنبؤية** : هي تحديد المشكل قبل حدوثـه، فالرقابـة ينظر إليها كنظام للتغذية العكـسية بمعنـى أن الخطـوات التصحيحية التي تتخذ نتيجة لمقارنة الأداء الفعلي بـالأداء المخطط، يتم من خلال إجراء التعديلات في طريقـة الأداء أو الخطط أو الأهداف.

2- **الرقابة المتزامنة :** يقوم هذا النوع من الرقابـة بتـصحيح الانحرافات عن المعايير كما تحدث في نفس وقت التنفيذ أو في وقت لاحق بفترة قصيرة، والميزة الأساسية فـي هـذا النوع هو تحديد المشاكل قبل أن تتفاقم وتسبب خسائر كبيرة للمؤسسة، وتستعمل هذه الرقابة في المؤسسات التي تعتمد على الإلية والعمليات الإنتاجية.


الفصل الثالث
الاتصال الاداري

## تعريف الاتصال:-

يعرف قاموس إكسفورد الاتصال بأنه " نقل وتوصيل وتبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو الكتابة أو بالإشارة "وتعرف جمعية إدارة الأعمال الأمريكية الاتصال بأنه " أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعنى " .

ويعرف الاتصال " بأنه عملية نقل المعلومات من شخص لآخر على شكل حقائق وأفكار أو مشاعر لتمكين أطراف الاتصال من تفهم دوافعهم وأهدافهم.

**ونستلخص من التعاريف السابقة إلى أن الاتصال في طبيعته يتسم بالسمات التالية :-**

- الاتصال مسبب، فلابد من أسباب لمزاولته وأحداثه .
- الاتصال مدفوع، حيث يرتبط بدوافع الأفراد ومثيرات تلك الدوافع .
- الاتصال موجه، وذلك نظراً لتوجيهه تجاه هدف معين .
- الاتصال حركي، وذلك نظراً للاستمرارية في مزاولته .
- الاتصال اجتماعي، نظراً لارتباطه بمكونات السلوك الإنساني .
- الاتصال تفاعلي، وذلك نظراً لعلاقات التداخل والتأثير والتأثر .

## أهمية الاتصال الإداري:-

يعتبر الاتصال في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمات العامة، والاتصال في حد ذاته ليس غاية، وإنما وسيلة فعالة تساعد على

تحقيق الأهـداف والخطط والتنفيذ الفعال للتنظـيم الإداري، وكـذلك تحقيق الرقابة الإدارية من خلال قنوات ووسائل الاتصـال. كمـا أن الاتصال الجيد يسـاعد على أداء الأعمال بطريقة أفضل كمـا هـو مخطط لها كما يسـاعد على كسب ثقة الأفـراد والجماعات داخـل المنظمة خصوصاً عند إجراء التغيير في أسـاليب العمـل وأعمـال تطويرية كلية أو جزئية. كما أن الاتصال الفعال يعتبر وسيلة لتحفيز الآخرين في العمل حيث أن نجاح المنظمة يعتمد بشكل كبيـر علـى فعالية الاتصال فيها .

**وتنبع أهمية الاتصـال من الوقت الذي يستغرقه المـديرون والعاملون في القيام بعملية الاتصـال حيث أظهرت إحدى الدارسات ما يلي :-**

- الاتصـال يستغرق ما بين 75%-90% مـن سـاعات العمـل اليومية، وفي ضوء تلك الدراسة وزع وقت الاتصال على النحـو التالي :-

  - 50% من وقت الاتصـال في الاسـتماع .
  - 35% من وقت الاتصـال في المحـادثة .
  - 10% من وقت الاتصـال في القـراءة .
  - 5% من وقت الاتصـال في الكـتابة..

**عناصر الاتصال :-**

تتضمن عملية الاتصال المكونات التالية :-

**1- المرسل (المصدر):-**

يقصد به الشخص أو الأفراد أو المنظمة التي ترغب في نقل المعلومات والآراء أو الاتجاهات أو القيم إلى فرد أو مجموعة من الأفراد أو بغرض التأثير عليهم ومعرفة مدى الاستجابة

**2- الترميز:-**

والمقصود بذلك وضع الرسالة في شكل مفهوم يفهمه المستلم كالكلمة المنطوقة أو المكتوبة. وينبغي لمرسل الرسالة أن يقرر كيفية نقل الرسالة هل ستكون شفوية أم مكتوبة، أم الإثنتين معاً ؟ وهذا يتحدد بأمرين

( أ ) أهمية الرسالة.

(ب) إمكانية إساءة فهم الرسالة.

مثال ذلك إذا كانت الرسالة مهمة ومعقدة فإن الاتصال الشفوي المتبوع برسالة مكتوبة يعتبر أمراً هاماً في توضيح الرسالة.

**3- الرسالة:-**

ونعني مجموعة المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات أو المشاعر أو التعليمات التي يريد المرسل نقلها إلى المستقبل وقد تنقل الرسالة إلى فرد أو مجموعة من الأفراد أو المنظمة بكاملها .

**4- القناة الاتصالية :-**

هي الطرق الحقيقية التي يتم من خلالها نقل الرسالة، كرسالة، أو مذكرة، أو لوحة النشرات، أو الكلام الشفوي. ويلاحظ أن طريقة الترميز هي التي تحدد القناة التي ستستخدم لهذا الغرض .

**ولاختيار إحدى القنوات من المفيد أن نأخذ في الاعتبار المعايير التالية:-**

1- ما مدى تعقيد الرسالة ؟ هل هناك احتمال أن يساء فهمها ؟

1- هل من الضروري وجود معلومات مرتدة ؟

2- هل من المحتمل أن يكون هناك رفض أو مقاومة للرسالة؟

3- ما مدى أهمية سرعة (توقيت) الرسالة؟

**5 - فك الرموز:-**

عند تسلم الرسالة تمر في مزحلة فك رموزها، فتترجم وتعطى معنى من قبل المستلم، وإذا تعذر فك رموز الرسالة بشكل ملائم فلن يتم فهمها من قبل المستلم.

**6- المستقبل:-**

وهو الشخص أو الأشخاص الذين أرسلت لهم الرسالة، والمستلم مثل المرسل، معرض للعديد من التأثيرات التي يمكن أن تؤثر على فهم الرسالة.

7- التشويش:-

ويعرف أيضاً بمعوقات الاتصـــال ويشـــير إلى أي نوع من التدخل الذي يمكن أن يؤثر في فهم رســـالة المرسل. وهـــي تـــشير أيضاً إلى التأثيرات الكثيرة كالاتجاهات والمفاهيم والتحيزات والعوائق الإنفعالية القائمة بين المرسل والمستلم.

8- المعلومات المرتدة :-

وهو ما يشـــير إلى وصـــول الرســـالة من المرســـل إلـــى المستلم فيعرف بعملية ارتداد المعلومات وإرجاعها. ويمكن أن يكون هذا على شكل إجابة (حيث تبدأ العملية مرة ثانية من جديد )، أو أنها تأخذ شكلاً سلوكياً يصـــف مدى فهم الرسالة المرسلة.

**أنـواع الاتصـــال :**

**واضعو نظريات الاتصال يصنفون الاتصال إلى عـــدة أنـــواع وذلك في ضوء أغراض وأهداف الاتصال وهي كالآتي :-**

1- الاتصـــال الرسمي

وهو الاتصـــال الذي يحدث من خلال القنوات الرسمية فـــي الجهاز الإداري والذي يســـير وفق خطوط السلطة ويـــســـعى إلـــى تحقيق أهداف الجهاز.

2- الاتصـــال غيرالرسمي

وهي الاتصالات التي تحدث خارج خطوط السلطة وتحـــدث طبقاً لرغبة الأفراد في تبادل الأفكار والآراء والاتجاهات والمـــشاعر

وتسعى إلى تحقيق الأهداف الشخصية. ويعتبر الاتصال غير الرسمي مكملاً للاتصال الرسمي إذا أحسن استخدامه.

**الاتصال من حيث الاتجاه :-**

**1- الاتصال ذو الاتجاه الواحد :-**

وهو الاتصال الذي يحدث من طرف واحد فقط (المرسل) دون وجود معلومات مرتدة.

**2- الاتصال ذو الاتجاهين :-**

وهو الاتصال الذي يحدث بين طرفي الاتصال (المرسل والمستقبل).

**الاتصال من الناحية التنظيمية :-**

**1- الاتصال الداخلي :-**

وهي الاتصالات الرسمية التي تحدث داخل الجهاز الإداري اتصال إدارة بإدارة أو قسم بقسم أو المركز الرئيس بالفروع.

**2- الاتصال الخارجي :-**

وهو الاتصال التي يحدث بين جهاز وجهاز آخر سواء في نفس المنطقة أو في منطقة أخرى.

**3- الاتصال الهابط :-**

وهي الإتصالات التي تجريها الإدارة مع مختلف العاملين في المنظمة. وتأخذ طابعاً رسمياً، وتتدفق المعلومات من أعلى إلى أسفل على شكل توجيهات وتعليمات ... الخ.

4- الاتصال الصاعد :-

وهي الإتصالات التي تجريهـا المسـتويات الإشـراقية أو العاملون مع المستويات الإدارية الأعلى منها إدارياً. ويعبر هذا النوع من الإتصالات عن رغبات وأفكار وآراء وشكاوى العاملين .

5- الاتصال الأفقي :-

وهي الاتصالات التـي تحـدث بـين الإدارات والأقسـام والوحدات والتي في مستوى إداري واحد بهدف تبـادل المعلومـات والتنسيق فيما بينها.

6- الاتصال المائل :-

وهي الاتصالات التي تحدث بين رؤساء الإدارات ومرؤوسين لا يتبعونهم بهدف التنسيق ومتابعـة المـشاريع لاختـصار قنـوات الاتصال.

**مبادئ الاتصــال الفعـال:**

يكون الاتصـال فعالاً عندما يحقق الهدف منه، فعندما تقـوم بالاتصال ينبغي أن يكون هدفك واضحاً محدداً حتى تستطيع التـأثير على المرسل إليه، وفيما يلي نقـدم بعض المبادئ أو النصائح التـي تساعدك في أن تكون متصلاً بارعاً أكثر فاعلية وتأثيراً:-

1- ليكن هدفك من الاتصال محدداً: وهذا يعني أن تحدد للمرسل إليه ما ينبغي فعله أو ماذا تريد منه.

2- ليكن هدفك من الاتصـــال مقبولاً: بمعنى أن لا يتعارض الهدف الذي تسعى إليه مع قيم ومعتقدات المرسل إليه، فكلما كان قبـــول المرسل إليه للهدف عالياً كان الاتصـــال أكثر فعالية .

3- أجعل هدفك ذا نفع وفائدة للمستقبل: فكلما كان هدفك يحقق نفعـــاً وفائدة للمرسل إليه كان تفاعله معك أكثر. وتكون الأهـــداف ذات نفع وفائدة للفرد عندما نمده بمعلومات يكون بحاجة إليها أو نحقق له نفعاً مادياً أو معنوياً.

4- لا تجعل أهدافك من الاتصـــال صعبة: ليكن أهدافك فيها شـــيء من التحدي وليست صعبة المنال. أي ينبغي أن تكون أهدافك من الاتصـــال في استطاعة المستقبل للرســـالة.

5- يجب أن يكون هدفك قابلاً للقياس: وهذا يعني أن هـــدفك يجـــب ترجمته إلى أرقام يمكن قياسها.

6- حدد للمرسل الأســـلوب الذي ينبغي أن تعمل بـــه: فـــإذا كـــان المرسل إليه صديقك في العمل أو خارج العمل وتود تكليفه بعمل ما يكون غير مألوف لديه. فالأفضل أن تحدد له الأســـلوب الذي ينبغي عليه اتباعه في أداء المهمة.

7- شجع المرسل إليه على توجيه أسئلة: وذلك عن طريـــق مراقبـــة الاتصال غير اللفظي وتشجيعه على الاستفسار عما قد يكون غير واضح لديه.

8- تابع تنفيذ رسالتك: وذلك بالتأكد من فهم المرسل إليه لمـــضمون رسالتك (إذا كانت مكتوبة) وذلك بالاتصال به هاتفياً أو مقابلته.

9- اعمل على تنمية الثقة بينك وبين المرسل إليه: وذلك بمطابقة الأقوال بالأفعال.

## وسائل الاتصال التحريرية

### أولاً التقرير

**تعريف التقرير :**

يعرف التقرير بأنه" وسيلة اتصال خاصة توصف موضوعاً معيناً متضمنةً حقائق وبيانات ومعلومات تعرض على القارئ من أجل اتخاذ توجيه أو قرار معين، وقد تكون شفهية أو تحريرية.

**أهداف التقرير :**

تعتبر التقارير وسيلة فعالة للاتصال ونقل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة. وتحقق التقارير الأهداف التالية:

1- تفسير ظاهرة معينة.

2- عرض أفكار جديدة.

3- توفير معلومات لاتخاذ القرارات.

4- دراسة مشكلة في العمل.

5- عرض نتائج موضوع ما.

**فوائد التقارير**

تتلخص فوائد التقارير وخاصة الإدارية لتحسين العمل الإداري من حيث:-

1- تعتبر وسيلة لإيصال المعلومات.

2- تساعد على التخطيط المستقبلي.

3- توفر معلومات مرجعية.

4- تكشف عن سير العمل.

5- تعتبر مصادر معلومات ثابتة.

6- تعتبر وسيلة لتبادل المعلومات.

**أنواع التقارير**

لا يوجد نسق متفق عليه بين المهتمين بموضوع كتابة التقارير لتحديد أنواع التقارير حسب تصنيف محدد حيث يتم تصنيف التقارير حسب معايير مختلفة من:

**- من حيث الموضوع :-**

**التقارير التحليلية :** وتعد هذه التقارير لبحث مشكلة أو موضوع مستعيناً بالبيانات والمعلومات وربطها وعادة تتسم هذه التقارير بالتوجيه أو بقرار أو إجراء معين.

**التقارير الإخبارية:** وهو كما يحمله الاسم من معنى. وهدفه إخبار القارئ عن موضوعات معينة إذ لا تتضمن مناقشة أو تحليل مثال ذلك التقارير السنوية لسير العمل.

**التقارير التفسيرية :** وعادة تكتب لتفسير الأرقام والبيانات الكمية وتفسير كاتب التقرير.

- من حيث الحجم:-

تقارير قصيرة، وتقارير متوسطة الحجم، وتقارير كبيرة الحجم. ويتوقف حجم التقرير على الموضوع والهدف وتعد أفضل التقارير التقارير التي تعني بالغرض الذي كتبت من أجله. وتعتبر التقارير الصغيرة أكثر أنواع التقارير استخداماً في المنظمات الإدارية على شكل نماذج مثل تقارير التقويم للأداء الوظيفي والمذكرات الداخلية وتتكون عادة من صفحة أو صفحتين ولا تتعدى في الغالب ثلاث صفحات.

- من حيث المدة الزمنية:-

**التقارير الدورية:** وهي التقارير التي تعد على فترات زمنية منتظمة بهدف تدفق مستمر للمعلومات في فترات زمنية معينة سواء كانت يومية أو أسبوعية أو شهرية ... الخ.

**التقارير غير الدورية:** وهي تقارير تعد عندما يكون هناك ضرورة لذلك.

**نصائح تساعد على كتابة التقارير:**

**قبل البدء في تحديد خطوات إعداد التقارير نقدم مجموعة من النصائح وخصوصاً للكتاب المبتدئين وهي:**

1- الكتاب المبتدؤون هم أكثرهم تردداً.

2- حدد زمناً معيناً لإنهاء المهمة.

3- ابدأ الكتابة دون توقف.

4- عدم العـــودة للمراجعة أثناء الكتابة.

5- ابدأ بالأجزاء الجاهزة أثناء الكتابة.

6-توقف في مكان بإمكانك الرجوع إليه.

7- أترك فراغات بين الأسطـــر.

8- أنشـــر ما تكتبه خـــلال مراحل الكتابة لتحصل على المعلومـــات المرتدة.

**خطوات إعداد التقارير :**

يسبق كتابة التقرير القيام بعملية التخطيط بمعنى التفكير فيمـــا تريد أن تكتبه وتتمثل هذه العملية في القيام بالخطـــوات التالية:

**1- تحديد هـدف التقرير (منهجية التقرير)**

وهنا يجب على كاتب التقرير تحديد المنهجية التي ســـــوف يعتمدها في كتابة التقرير هل هو تقرير إخباري أو وصفي أو تحليلي أو تفســـيري ... الخ وهو مزيج من العديد من المنهجيات.

**2- تحديد الموضوع أو المشكلة وأبعادها**

يعتبر تحديد المشكلة أو الموضوع من الخطـــوات الهامة في إعداد التقارير. ولابد من وضوح المشكلة أو المـــوضوع الذي مـــن أجله سيكتب التقرير حيث أنها هي السبب المباشر في كتابة التقرير. ويجب أن تكون لدى الكاتب قناعة بوجود المشكلة وتحديدها وتحليلها.

ويتعين على كاتب التقرير أن تكون لديه فكرة كاملة وواضحة عن المشكلة بحيث يمكنه تحديد الهيكل العام. ومـــن واقـــع تـــصوره لأبعاد المشكلة يمكنه البحث عن العـــوامل المسببة لها والمؤثرة فيها.

**2- إعـــداد الهيكل العام للتقارير**

حتى يمكن عـــرض موضوعات التقارير عرضـــاً منتظمـــاً، بحيث يمكن تحليلها واستخلاص النتائج والوصول إلـــى المقترحـــات بطريقة علمية سليمة، لابد من تحديد الهيكل العام للتقارير قبل البـــدء بالكتابة. وتحديد الهيكل العام للتقرير يحقق المزايا التالية:-

1- العرض المنظم والمنطقي للأفكـــار .

2- إعطـــاء كل جزء من التقرير الاهتمام اللازم .

3- تحديد الوقت والجهد اللازم للانتهاء من التقرير .

4- تســـاعـــد على جمـــع المعلـــومـــات .

**وينبغي على كاتب التقرير عند إعداد الهيكل العـــام للتقريـــر إتباع الآتـــي:-**

1- تحديد البنود الرئيسية في موضوع التقرير وترتيبها ترتيباً منطقياً متسلسلاً .

2- تحديد البنود الفرعية التي سيتعرض لها في كل بند مـــن البنـــود الرئيسية، وترتيب النقاط الفرعية لكل بند.

3- ترقيم البنود الرئيسية بإحدى طرق التـــرقيم بحيـــث تكـــون فـــي تسلسل، وترقم نقاط كل بند على حدة بحيث تكون متسلسلة فيمـــا بينها على النحو التالي:-

مثال الترقيم:

أولاً: البند الأول وينقسم إلى:

1/1 النقطة الأولى في البند الأول.

2/1 النقطة الثانية في البند الأول.

3/1 النقطة الثالثة في البند الأول.

وبعد الانتهاء من إعداد الهيكل العام المبدئي للتقرير بطرح كاتب التقرير الأسئلة التالية والإجابة عليها وهي:

1- هل البنود الرئيسية مرتبة ترتيباً منطقياً ؟

2- هل نقاط كل بند من البنود مرتبة فيما بينها بطريقة متسلسلة ؟

3- هل يوجد تكرار أو ازدواجية في البنود الرئيسية أو الفرعية ؟

4- هل تفرعت البنود الفرعية من البنود الرئيسية ؟

5- هل تم ترتيب البنود وفقاً لمستوى الأهمية ؟

فإذا كانت الإجابة بنعم على هذه الأسئلة فإن الهيكل العام للتقرير قد أعد بصورة سليمة.

**4- جمع البيانات والمعلومات وتنظيمها وترتيبها**

بعد الإنتهاء من إعداد الهيكل العام للتقرير يستطيع كاتب التقرير البدء فوراً في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لكتابة التقرير.

وحتى يمكن لكاتب التقرير أن يقوم بعمليـــة جمـــع البيانـــات والمعلومات الخاصة بموضوع التقرير بكل دقة وعناية مع ترتيبهـــا وتنظيمها بالطريقة التي يمكن الاستفادة منها. يجب أن يكـــون ملمـــاً بالآتـــي:-

**مصادر البيانات والمعلومات:-**

**إن أهم المصادر التي يمكن عن طريقهـــا الحـــصول علـــى البيانات والمعلومات اللازمة لكتابة التقرير هي:**

1- الوثائق الموجودة في المنظمة.

2- الكتب والمطبوعات التي تصـــدر من المنظمة.

3- البحوث والدراسات السابقة.

4- خبرة كاتب التقرير.

5- استمارات الاستقصـــاء.

6- الأشخاص المتخصصون في موضوع التقرير.

**طرق جمع البيانات والمعلومات:-**

توجد طرق متعددة لجمع البيانات والمعلومات ومن أهمها:-

**1- القـــراءة:-**

تعتبر القراءة من أهم وسائل جمـــع البيانـــات والمعلومـــات، اللازمة لكتابة التقارير، ومن المصادر الموجودة لجمـــع المعلومـــات والبيانات الوثائق الموجود في المنظمة والصحف والمجلات ... الخ.

2- الملاحظة:-

يتم تجميع البيانات والمعلومات عن طريق الملاحظة وذلك بالنظر إلى الأشياء التي يمكن ملاحظتها بالحواس، مع توافر الخبرة الفنية اللازمة للملاحظة.

3- المقابلة الشخصية:-

تعتبر المقابلة من الطرق الشائعة لجمع البيانات والمعلومات، وهي وسيلة ضرورية لجمع البيانات وخصوصاً عندما يراد الحصول على البيانات والمعلومات من أشخاص لا يلمون بالقراءة أو من أشخاص متخصصين في موضوع التقرير.

4- الاستقصاء (الاستبانة)

الاستقصاء أسلوب وأداة لجمع البيانات والمعلومات، يتضمن مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المدونة ويطلب من المبحوثين الإجابة عليها كتابة أولفظاً.

ويعتبر الاستقصاء من أكثر طرق جمع البيانات والمعلومات انتشاراً واستخداماً، ويرجع ذلك لإمكانية إيصاله إلى أعداد كبيرة من العينات المدروسة في وقت واحد وبصيغة موحدة.

**ترتيب وتنظيم البيانات والمعلومات:-**

إن عملية ترتيب وتنظيم البيانات والمعلومات تقتضي تصنيفها وفقاً للبنود الرئيسية والفرعية والثانوية في الهيكل العام للتقرير. وحتى يمكن تحقيق ذلك، يجب إتباع الآتي:-

1- وضع البيانات والمعلومات التي تم جمعها على بطاقة ويكتب في أعلى كل بطاقة اسم البند الرئيسي أو الفرعي أو الثانوي التي تتعلق بها هذه البيانات الموجودة على البطاقة.

2- ترتيب البطاقات وتنظيمها وفقاً للهيكل العام للتقرير.

**تفسير المعلومات وتحليلها:-**

يقوم كاتب التقرير في هذه المرحلة بتحليل ودراسة البيانات والربط بينها بهدف استخلاص النتائج وتقديم التوصيات. وتختلف أساليب تحليل البيانات والمعلومات باختلاف نوع البحث أوالدراسة التي يعرض لها كاتب التقرير والأسلوب المستخدم في البحث.

ويجب على كاتب التقرير عند استخلاصه للنتائج ملاحظة أن تكون النتائج التي يتوصل إليها منطقية بعيدة عن التحيز وواضحة ودقيقة.

**كتابة مسودة التقرير:--**

بعد جمع وتحليل المعلومات التي سيشملها التقرير يكتب مسودة التقرير، وعند كتابة التقرير لا يتطلب من معد التقرير أن يكون حريصاً على إخراجها بشكل جيد أو التركيز على اللغة في هذه المرحلة، لأنَ كتابة المسودة ما هو إلا تجميع أفكار وسيتم مراجعتها أكثر من مرة. وليس المقصود هنا إهمال الكتابة بلغة سليمة ولكن لا يكون أسلوب الكتابة عائقاً للإنجاز في هذه المرحلة.

**مراجعة مسودة التقرير وتنظيمها:-**

بعد الإنتهاء من إعداد المسودة يجب قرأتها أكثر من مرة لتحقيق الأهداف التالية:-

1- إعادة ترتيب المعلومات بطريقة منطقية ومتسلسلة.

2- تحديد النواقص مقارنة بهدف التقرير والغرض منه.

3- تصحيح الأخطاء اللغوية.

4- مراجعة التقرير مراجعة شاملة.

**تحرير التقرير:-**

بعد الإنتهاء من كتابة مسودة التقرير وإجراء التعديلات اللازمة عليها يتم تحرير التقرير بناءً على المسودة. ويجب على كاتب التقرير التأكد من أن التقرير يفي بالغرض.

**طباعة التقرير:-**

مع توفر تكنولوجيا الحاسب الآلي في وقتنا الحاضر يجب أن يكون التقرير مطبوعاً. كما يجب مراعاة الخطوط الملائمة ويفضل أن لا يقل حجم الخط عن مقاس عشر درجات ولا يزيد عن مقاس أربع عشرة درجة، أما العناوين فيمكن أن تكتب بخطوط أكبر حسب تدرجها.

**خصائص التقرير الجيد:-**

حتى يحقق التقرير الهدف الذي وضع من أجله لابد من توافر خصائص التقرير الجيد من حيث:-

1- الناحية الموضوعية .

2- الناحية الشكلية .

**1- الناحية الموضوعية:-**

يقصـــد بالجوانب الموضوعية في التقرير أســـلوب كتابــة التقرير ولا يشمل طريقة تنسيق وإخراج التقرير التي سيتم التطـرق إليها لاحقاً في الجوانب الشكلية في إعداد التقارير.

ولتحقيق الناحية الموضوعية فـي التقـارير يجـب الإيفـاء بالعناصر التالية:-

**1/1 تحديد قارئ التقرير:-**

من المهم أن يحدد معد التقرير قبل إعداده الفـرد أو الأفـراد الذين سيقرؤون التقرير، لكي يتم إعداده بما يـتلاءم وتخصـصاتهم وخبراتهم ومستوياتهم العلمية. والهدف من ذلك هو تقـديم التقريـر بطريقة مفهومة للقارئ المستهدف. وعلى كاتب التقرير طرق الأسئلة التالية:-

1- من هم قراء التقرير؟

2- ما هي الأسباب التي دعت إلى كتابة التقرير؟

3- ما هي النقاط التي يرغب القارئ في معرفتها ؟

4- ما هي خلفياتهم عن موضوع التقرير؟

**2/1 حجم التقرير:-**

يتوقف حجم التقرير على الآتـــــي:-

1- الفترة الزمنية التي يقطعها التقرير.

2- المســـتوى الإداري الذي سيرفع إليه التقرير.

3- الموضوعات التي سيتم التحدث عنها في التقرير.

وهناك اعتقاد خاطئ أنه كلما كبر حجم التقرير زادت أهميته.

**3/1 الإيجاز:-**

قال رســـول الله صلى لله عليه وسلم لجريـــر بـــن عبـــدالله البجلي: ((إذا قلت فأوجز، وإذا بلغت حاجتك فلا تتكلف)) والمقصود بالإيجاز في التقارير تأدية المعنى بلفظ قليل مع وفائه بالغرض. وهذا يعني حذف كل ما هو غير ضروري.

**4/1 الإقناع:-**

يقصد بالإقناع عرض البيانات والمعلومات بالطريقـــة التـــي تســـاعد على تصديق القارئ لها. والإقناع يقتضي من كاتب التقرير ذكر الحقائق فقط، وتجنب ذكر البيانات والمعلومات غير الحقيقية.

وحتى يتمكن كاتب التقرير من تحقيق الإقناع للقارئ لابد لـــه من أن يراعي الآتـــي:-

1- ســـرد الحقائق بأمـــانة ودون تحيز.

2- تفســـير البيانات بطريقة محايدة.

3- اســتخلاص النتائج على أســاس منطقي.

4- الصياغة اللغوية السليمة لما يعرضه التقرير.

**5/1 الوضوح:-**

يعتبر الوضوح من المبادئ الأســاسية اللازمة للنجــاح فــي كتابة التقرير ويتوقف وضوح التقرير على التالي:-

1- استعمال اللغة السليمة.

2- عدم استخدام المصطلحات المعقدة.

3- الإكثار من تدعيم الكتابة بالأمثلة.

4- استخدام الجمل القصيرة والمعبرة.

5- استعمال الأفعال المعلومة وليست المبنية للمجهول.

6- عدم استخدام الكلمات والعبارات غير المحددة.

7- استخدام المقارنات لبيان العلاقة بين فكرة مألوفة وغير مألوفة.

**6/1 استخدام علامات الترقيم:-**

علامات الترقيم: هي الرموز التي تــستخدم لتقــسيم الكــلام وإيضاح معانيه. وأهم علامات الترقيم ما يوضحها الجدول المرفق:-

## جدول يوضح استخدامات علامات الترقيم

| العلامة | مدلول العلامة | استخدام العلامة | أمثلة |
|---|---|---|---|
| (.) | النقطة أو الوقفة | للوقوف في نهاية الجملة. (تلفت نظرنا إلى ابتداء جملة جديدة) | أنفق الوليد بن عبدالملك في بناء الجامع الأموي عشرة آلاف دينار. |
| (،) | الفاصلة | - بين أنواع الشيء وأقسامه.<br>- بين الكلمات المعطوفة.<br>- بعد المنادى. | أنواع المادة الثلاثة:- أجسام صلبة، وسائلة، وغازية.<br>من الصفات الواجب توفرها في السكرتير: الصبر، الأمانة، حسن الخلق ...الخ<br>يا سعادة الرئيس، تفضل بالجلوس |
| (؛) | الفاصلة المنقوطة | تستخدم بين الجملتين تكون إحداهما سبباً في الأخرى. | لا يجوز أن تكون الرسالة مطولة؛ لأنها تضيع وقت القارئ. |
| (:) | النقطتان الرأسيتان أو الشارحة | - بين القول والكلام المنقول.<br>- بين الشيء وأقسامه. | - قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (خذوا عني مناسككم).<br>- تتكون الرسالة من الأجزاء التالية : اسم المرسل، التاريخ ...الخ |

| | | | |
|---|---|---|---|
| (؟) | علامة الاستفهام | توضع في نهاية العبارة المستفهم بها عن الشيء | 1- ما اسمك؟ |
| (!) | علامة التعجب أو التأثر | وتوضع في آخر كل عبارة تدل على تأثر قائلها. | -ما أجمل هذا الشكل! تعجب<br>-حذار من بطشي وفتكي! تحذير<br>- واحسرتاه! حزن<br>- وامعتصماه! استغاثة |
| (-) | الشرطة أو الوصلة | - بين العدد والمعدود رقماً ولفظاً.<br>- عند التعداد أو التسطير.<br>- بين جزأي الجملة إذا طال الجزء الأول لتسهيل فهمها.<br>- بين تاريخيين مرتبطين ببعضهما البعض الحياة والوفاة. | - للكلام شروط أربعة هي أولاً- أن يؤتى به في موضعه.<br>- إن السكرتير الناجح الذي يقوم بكتابة مراسلات فعالة مستوفية لكل الشروط- يساهم في رفع كفاءة الجهة التي يعمل بها.<br>- أبو حنيفة النعمان (80 – 150 هـ) |
| (/) | 2- الشرطة المائلة | تستخدم في بيان التاريخ الميلادي بالنسبة للتاريخ الهجري وبالعكس. | ولد ابن رشد سنة 1126م /520 هـ |

| (“ ”) | 3- التنصيص | يوضع بينهما كل كلام ينقل بنصه وحرفه | قال الله تعالى ”أتأمرون الناس بالبر وتنسون أنفسكم “ |
|---|---|---|---|
| ( ) | 4- القوسان | وتوضع بينهما الألفاظ التي ليست من أركان الكلام | حدد الموضوعات الرئيسية والفرعية (الهيكل العام) للتقرير. |
| (...) | 5- علامة الحذف | وتوضع مكان ما حذف من الكلام للدلالة على الحذف | ويقول الآخر ..... |

**7/1 إستخدام الجداول في التقارير:-**

والجداول هي ترتيب منظم للبيانات الكمية في أعمدة رأسية وأفقية والغرض الأساسي للجداول هو عرض البيانات التفصيلية التي تفيد فيها المقارنات بطريقة سهلة، تبسط البيانات ويصبح من السهل عقد المقارنات وتحليل هذه البيانات.

ومن الجداول الإحصائية

1- الجداول البسيطة.

2- الجداول المركبة.

3- الجداول التكرارية.

**ويجب على الكاتب التقرير أن يراعي المبادئ التالية عند عمل الجدول وهي:-**

1 - هل هناك ضرورة لعمل جدول؟

2- هل أخذ الجدول رقماً؟

3- هل العنوان مختصر ومعبر؟

4- هل تمت كتابة أرقام كل عمود تحت بعضها البعض؟

5- هل الجدول وسط الصفحة؟

6- هل الأعمدة متناسقة مع عناوينها ؟

7- هل تم توضيح الفترة الزمنية للجدول؟

8- هل كتب المصدر في أسفل الجدول؟

**1/7/1 استخدام الرسوم البيانية:-**

تستخدم أنواع متعددة من الرسوم البيانية في التقارير لــبعض البيانات لأن ذلك يسهم في زيادة فهم المعلومات والبيانات واستيعابها بالإضـــافة إلى تحقيق المزايا التالية:-

1- توضح أوجه الشبه والاختلاف وبالتالي يمكن عقد المقارنات.

2- تعطي فكرة سريعة بطريقة تعتبر الظواهر المسجلة في الرسم.

**وهناك العديد من الرسوم البيانية نذكر منها:-**

**- الأعمدة التكرارية ومنها:**

1- البسيطة.

2- المركبة.

3- المزدوجة.

4- الرسومات الخطية.

5- الرسومات البيانية الدائرية.

6- الرسومات البيانية التصويرية.

**8/1 ترابط أجزاء التقرير:-**

يجب أن يظهر التقرير كوحدة واحدة وأن تكون أجزاؤه متسلسلة وأن تعرض بطريقة منطقية حسب نشاطات مهامه أو تقسيماته الإدارية مثلاً.

**الجوانب الشكلية لإعداد التقرير:-**

الجوانب الشكلية: ويطلق عليها أحياناً الناحية الشكلية في التقرير وهي المظهر العام للتقرير. والناحية الشكلية في التقرير مهمة إذ تترك لدى القارئ انطباعاً إيجابياً في الحكم على محتوياته. وتشتمل عناصر الناحية الشكلية على الآتي:-

**1- نوعية ومقاسات الورق الملائم:-**

يجب استخدام نوعية جيدة من الورق الملائم ذات اللون الأبيض لوضوح الكتابة عليه وعدم تغير لونه مع مرور الزمن. وأقل مستوى مقبول لكتابة التقرير من حيث السماكة 80 جم وبدرجة نصاعة عالية حيث أن مقاس الورق الملائم في الغالب لكتابة التقارير هو A4 (يساوي 210ملم × 297ملم ).

2- مقاس الهوامش:-

الهوامش: هي المسافات الخالية التي تترك في أعلى وأسفل الصفحة وعلى جانبيها الأيمن والأيسر. ومقاسات الهوامش الملائمة للتقارير هو 3سم على جميع الجوانب ما عدا الجانب الأيمن حيث يتطلب هامشاً أكبر (3.5سم) ليتيح مجالاً لتغليف التقرير أو قراءته داخل الملف عند الحفظ. وللهوامش فوائد نذكر منها:-

1- تعطي منظراً جميلاً ومتناسقاً.

2- تسهل عملية التخريم.

1- تساعد في وضع التأشيرات والشروحات.

2- تحافظ على بيانات التقرير من التلف.

3- الهوامش:-

هي تلك المعلومات التي يعتبرها الباحث مهمةً، ولكن ذكرها في جسم البحث غير مناسب وهي ثلاثة أنواع:-

هوامش المحتوى: وتتعلق بمضمون الأفكار.

هوامش المراجع: وتتعلق بمصدر أعتمد عليه.

هوامش الإحالة: وتتعلق في حالة الرغبة في الاستزادة.

توضع في أسفل الصفحة بعمل خط قصير وتكتب الهوامش أسفل الخط.

**4- المسافات السطرية:-**

المقصود بالمسافات السطرية: المسافات المذكورة بين الأسطر. أما المسافات السطرية المتروكة بين الفقرات فيجب أن تكون ضعف المسافات السطرية وكذلك بالنسبة للمسافات بين العناوين، يجب ترك مسافات سطرية أكبر من ما هو مستخدم في الفقرات بحيث تبرز مستويات العناوين وتدرجها.

**5- ترقيم أجزاء التقرير:-**

نظراً لطول بعض التقارير ولتسهيل عملية ترابط أجزائه فيجب ترقيم أجزاء التقرير. مثل الأبواب والفصول والموضوعات والتقسيمات الأخرى بأحد طرق الترقيم المتعارف عليها مثل الأرقام اللفظية (أولاً، ثانياً) أو الحروف (أ، ب) أو المزج بينهما.

**6- ترقيم الصفحات:-**

يجب ترقيم صفحات التقرير لتسهيل عملية الرجوع إليها. ولا يوجد مكان محدد لمكان الرقم، وقد يكون الترقيم أسفل الصفحة في الوسط أو على الجانب الأيسر ويفضل عدم ترقيم الصفحات في الجانب الأيمن من الصفحة، حيث يصعب قراءة الرقم بعد تغليف التقرير.

**7- تدرج العناوين:-**

يجب استخدام نظام موحد لتنسيق عناوين التقرير بحيث تتماثل عناوين الأبواب والفصول والموضوعات، هناك عدة مؤشرات

تساعد على وضوح مستوى العناوين مثل أنواع الخطوط وسماكتها ووضع الخطوط أسفل العناوين وتنسيق العناوين في وسط الصفحة أو على الجانب الأيمن من الصفحة أو في بداية الفقرة

**أجزاء التقرير:-**

إذا كان المهتمون بكتابة التقارير لا يتفقون على تصنيف معين لتحديد أنواعها. فإن هناك شبه اتفاق على الأجزاء التي يحتويها التقرير. مع العلم أن هذه الأجزاء قد تختلف بشكل بسيط حسب حجم التقرير وطبيعة موضوعه إلا أنها في الغالب تشتمل على الأجزاء التالية:-

**الجانب التمهيدي:-**

الجانب التمهيدي للتقرير يكون في بدايته التقرير، وهو ذلك الجانب الذي يمهد صلب التقرير للقارئ. ويتكون الجانب التمهيدي من الأجزاء التالية:-

**1- صفحة العنوان:-**

في الغالب يكون هناك صفحتان للعنوان، صفحة الغلاف الخارجي والصفحة التي تلي الغلاف مباشرة مع العلم أن صفحتي العنوان متماثلتان إلا أن الفارق الوحيد بينهما أن صفحة الغلاف الخارجي تكون من الورق المقوى أو الورق المصقول .

بينما يكون الورق المستخدم للغلاف الداخلي مماثلاً لنوعية الورق المستخدم للتقرير. وصفحة العنوان النموذجية تحتوي على المعلومات التالية:-

1- شـعار المنشأة، غالباً على الجانب الأيمن في أعلى الغلاف.

2- اسم المنشأة والوحدة الإدارية الصادرة عنها التقرير في منتصف الصفحة.

3- عنوان التقرير في منتصف الصفحة رأسياً أو أفقياً.

4- تاريخ إصدار التقرير في منتصف الصفحة.

**2- التقديم:-**

يتم إعداد التقديم من قبل أعلى سلطة إداريـة فـي الوحـدة الإدارية المصدرة للتقرير أو أعلى سلطة إدارية في المنشأة إذا كـان التقرير مقدماً لجهة خارجية.

**3- تعريف المصطلحات:-**

قد يكون قارئ التقرير غير ملـم بـبعض المـصطلحات أو الكلكمات الواردة فيه، خاصة إذا كان غير متخصص في نفس مجال التقرير والتقرير يختص بموضوع معين. لذا فـإن جـزء تعريـف المصطلحات يشتمل على تعاريف للمصطلحات أو الكلمات التي يتوقع معد التقرير أنها لن تكون مفهومة لقارئه.

**4- قائمة المحتويات:-**

قائمة المحتويات هي عرض للأقـسـام الرئيـسية للتقريـر وتفرعات كل منها ورقم الصفحة وورود كل منهـا فـي التقريـر. وتعنون الصفحة الأولى من قائمـة المحتويـات بعنـوان '' قائمـة المحتويات '' وفي الغالب لا تذكر الأجزاء التي وردت قبـل قائمـة

المحتويات مثل التقديم، وتعريف المصطلحات فيها، وتستخدم قائمة المحتويات عندما يكون التقرير أكثر من عشر صفحات.

**5- قائمة الجداول:-**

إذا كان التقرير يحتوي على جدول فأكثر فيجب أن يكون هناك قائمة بالجداول تلي قائمة المحتويات مباشرة. والصفحة الأولى تعنون بـ '' قائمة الجداول '' وقائمة الجداول تحتوي على رقم الجدول وعنوانه ورقم الصفحة وهكذا بالنسبة لقائمة الرسوم البيانية والتوضيحية.

**6- قائمة الملاحق:-**

إذا كان التقرير يحتوي على ملحق فلا بد من إعداد قائمة بالملاحق تلي قائمة الرسوم البيانية والأشكال التوضيحية، وتعنون الصفحة الأولى بـ " قائمة الملاحق " وتشتمل على رقم كل ملحق وعنوانه.

**7- ملخص التقرير:-**

يرى بعض المهتمين بإعداد التقارير أن يأتي ملخص التقرير في نهايته، إلا أن هناك من يرى أن يأتي ملخص التقرير في الجانب التمهيدي. حيث أن قارئ التقرير قد لا يعلم بوجود ملخص التقرير إلا بعد الانتهاء من قراءته وتصفحه. وفي ملخص التقرير يتم عرض أبرز العناصر الواردة في التقرير بشكل مختصر ودقيق وواضح مع استبقاء المعلومات التفصيلية.

**جسم التقرير:-**

جسم التقرير والذي يعرف أحياناً بأسماء أخرى مثل " متن التقرير " أو " صلب التقرير " يمثل جوهر التقرير حيث أن ما قبله يمثل مدخلاً له، كما أن ما بعده يمثل أجزاء تفصيلية أو مكملة مثل الملاحق والمراجع. لذا فإن إعداد هذا القسم من التقرير يتطلب درجة عالية من الدقة والوضوح.

إن أجزاء هذا القسم قد تختلف نسبياً حسب طبيعة موضوع التقرير وحجمه، إلا أنه في الغالب يحتوي على الأجزاء التالية:-

**1- المقدمة:-**

تعطي المقدمة صورة واضحة للتقرير عن طريق:-

1- الجهة التي طلبت إعداد التقرير.

2- الغرض من التقرير (الهدف).

3- حدود التقرير (أبعاد التقرير).

4- المشكلات التي واجهت معد التقرير.

5- طرق جمع البيانات ومصادرها.

6- طرق التحليل والمنهجية التي استخدمت.

### 2- أجزاء جسم التقرير:-

يتم تجزئة متن التقرير حسب طبيعة موضوعة ولكن هذا التقسيم يشتمل على:-

1- الهيكل العام للتقرير.

2- العرض والتحليل للمعلومات التي تم الحصول عليها.

3- التوصيات والنتائج إن وجدت.

**الملاحق والمراجع:-**

يشتمل هذا القسم من التقرير على الجوانب التفصيلية والتوضيحية فيه، ويأتي في المرحلة الأخيرة منه ويشتمل هذا القسم على الأجزاء التالية:-

**-الملاحق:-**

في غالب الأحيان يحتوي التقرير على معلومات تفصيلية ولكن غير أساسية فيه ووضعها في متنه قد يشتت ذهن القارئ. لذلك فإن الملاحق هي المكان المناسب لوضعها، مع الإشارة إلى مسمياتها وأرقامها في نفس التقرير بحيث يتيح ذلك للقارئ الرجوع إليها عند الحاجة إلى ذلك.

**- قائمة المراجع:-**

المراجع: هي المصادر التي إستقى منها معد التقرير المعلومات التي تم عرضها فيه وهي العناصر التي تم الحصول على المعلومات منها مثل التقارير والكتب والدوريات والمجلات

والوثائق الرسمية الأخــرى، أو المختصون في موضوع التقريــر. وقائمة المراجع تعطي مصداقية أكبر للتقرير، بحيث توضـــح عـــدم الإنحياز للرأي الشخصي لمعـــد التقرير والمصــــادر التـــي اســـتقى معلوماته منها.

نموذج تقرير زيارة مكتبة جامعية:

**تقرير عن زيارة لمكتبة جامعية بدولة ...............**

إعداد

**معلومات عن الزيارة**

أرسلتنا الجامعة ...... بالتعاون مع احد المعاهد .......... الى دولة ............ خلال رحلة تدريبيـــة وذلـــك فـــى الفتـــرة مـــن ............. الى ................ وقد قضيت فترة التدريب فى مكتبة جامعة...................... بمدينة ......... وقد اشـــتمل البرنامج التدريبى على زيارة لبعض المكتبات الجامعية فى ......... نظرا لطبيعة علمى فأنا أعمل فى مكتبة جامعية لذا اردت ان تكـــون زياراتى متعلقة بنوعية المكتبة التى اعمل بها وخلال برنامج التدريب قمت بزيارة العديد من المكتبات الاخرى ومنها :

فيما يلى سنقدم تقريرا مختصرا عن هذه الزيـــارة لمحاولـــة عكس ما رأيناه وما حصلنا عليه من معلومات فى مجـــال المكتبـــات وتكنولوجيا المعلومات متمنيين أن يـــستفيد كـــل المهتمـــين بمجـــال المكتبات كما أستفدتنا من هذه الزيارة المثمرة، اقتداء بقـــول رســـول

اللـــه صلى اللـــه عليه وسلم "خيركم من تعلم العلم وعلمـــه" صـــدق رسول اللـــه صلى اللـــه عليه وسلم.

**أولا : معلومات عن مكتبة جامعة .......**

**ثانيا: مقتنيات المكتبة:**

تحتوى مكتبة جامعة شتوتجارت على:.......................

**ثالثا: خدمات المكتبة:**

تقدم مكتبة جامعة .......... العديد من الخـــدمات لروادهـــا ومستفديها ومن هذه الخدمات :

1- خدمات الاعارة الداخلية والخارجية

2- خدمات التصوير

3- خدمات الاطلاع الداخلى

4- خدمة تدريب المستفيدين

5- خدمة الانترنت وقواعد البيانات databases on-line

6- خدمة loan inter library

7- خدمة توصيل الوثائق Document Delivery

8- خدمـــة : OPUS Online Publishing of the University of Stuttgart

رابعا: أقسام المكتبة:

1- قسم التزويد او تنمية المجموعات **Collection management**

ينقسم هذا القسم الى ثلاثة أقسام فرعية وهى :

- قسم التزويد الخاص بالكتب
- قسم التزويد الخاص بالدوريات
- قسم الرسائل العلمية dissertations

هذا القسم مسئول عن شراء الاوعية والمواد الجديدة للمكتبة ويقوم أيضا باجراءات مثل: شراء الكتب وتبادل الكتب وكذلك الاهداء.

اما عن التزويد بالنسبة للرسائل العلمية فيحصل قسم التزويد بالمكتبة على نسخ من الرسائل العملية ورسائل الدكتوراة من الاساتذة ويتم عمل تبادل بين المكتبات الاخرى بنسخ من هذه الرسائل سواء كانت هذه المكتبات داخل المانيا او خارجها مثل مكتبات فى: الصين – اليابان – مصر، يقوم الاساتذه فى الجامعة بإيداع حوالى 45 نسخة للمكتبة (قسم الرسائل العلمية) ويقوم القسم بتوزيعها كالتالى : نسخة للاعارة – نسخة نسخة للأرشفة – 4 نسخ للأستاذ – نسخة للكلية التى ينتمى اليها الاستاذ او الدكتور صاحب الرسالة – باقى النسخ يتم التبادل بها بين المكتبات الاخرى.

2- قسم المعالجة الفنية **Technical Processing**

ملاحظة: (الادوات المستخدمة فى قسم المعالجة الفنية Technical processing tools بالمكتبة ليست كالادوات التى

تستخدمها المكتبات الاخرى فى انحاء العالم، والسبب فــى هــذا ان ألمانيا كما نعلم من الدول التى تفصل ان تنفرد وتكون ذات طبيعــة منفردة وذلك فى كل شىء حتى فى المكتبات، فكل مكتبــة تــستخدم خطة تصنيف خاصة بها ليست خطة تصنيف ديوى العشرى او خطة تصنيف مكتبة الكونجرس بل خطة خاصة بالمكتبة ذاتها فقط، وهكذا بالنسبة لجميع ادوات المكتبات، فمن النادر جــدا ان تجــد مكتبتــين يستخدموا نفس خطة التصنيف او نفس قائمة رؤوس الموضــوعات، ولكن يوجد فهرس موحد تشترك فيه كــل مكتبــات المانيــا Union Catalog بحيث يمكن لكل مكتبة ان تبحث عن اى كتاب يصل اليها حديثا فى هذا الفهرس وان تم العثور على الكتاب فى الفهرس الموحد يتم استيراده من الفهرس الموحد دون تكرار المجهود فــى تكــرارا العمليات الفنية لهذا الكتاب)

**3- قسم الدوريات (الدوريات التقليدية الورقية – printed journals E-journals)**

4- قسم الاعارة ويشتمل على قسم الاعارة التقليديــة Traditional circulationوقسم تبادل الاعارة بين المكتبــات Inter library (loan)

- يجب على المستفيد ان يسجل نفسه اولا فــى المكتبــة Creating New Library Accountليتمكن من استعارة الكتب (لا توجد اى رسوم او مصاريف يتم دفعها لاستخدام المكتبة – جميع الخدمات بالمكتبة مجانية (Free Fess فقط يتم دفــع €2.5 يــورو وذلــك لتكاليف المواد المصنع منها ال ID الخاص باســتخدام المكتبــة،

ويتمكن المستفيد من الاستعارة واستخدام خدمات المكتبة بواسطة هذا ال ID واذا تم فقده يتم استخراج ID آخر بعد دفع .......

- جميع اوعية المكتبة يمكن استعارتها وتوجد ايضا اوعية اخرى فى مخازن المكتبة Stocksيمكن الحصول عليها وكذلك يتم اســتعارة الكتب من المكتبات الاخرى وذلك عن طريق خدمة تبادل الاعارة بين المكتبات التى سوف نتحدث عنها لاحقا.
- يمكن تجديد فترة استعارة الكتب عن طريق الانترنت لحد أقــصى 3 مرات للتجديد علما بأن فترة الاستعارة هى شهر واحد ويجــب تجديد الكتب قبل نهاية فترة الاستعارة ب 10ايام.
- غرامات التأخير : عند تأخير الكتاب لاول مرة يتم تحذير المستفيد ويتم دفع .......لكل كتاب واذا قام بالتأخير مرة اخرى يــدفع 3 يورو لكل كتاب واذا تكرر الامر للمرة الثالثة يقوم بدفع ....... يورو لكل كتاب وهذا نوع من العقوبة لعدم تكرار تأخير الكتب.
- تقدم الجامعة خدمة تبادل الاعارة بــين المكتبــات Inter library loanحيث يمكن للمستفيد ان يحصل على الكتاب الذى يريده من مكتبة اخرى بتكلفة ........لكل كتاب، وتقدم هذه الخدمة مجانــا لموظفى المكتبة .

**5- المكتبة الالكترونية Digital Library**

**6- قسم الخدمات الالكترونية (خدمات الانترنت - قواعد البيانــات on-line databases )**

**ثانيا: فن الإلقاء :-**

فن الإلقاء هو فن النطق بالكلام على صـــورة توضح ألفـــاظ ومعانيه.

**أولاً: مراحل إعداد وتنفيذ العرض:**

**1/1 التخطيط:-**

إن التخطيط هو مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل. وهو عملية هامة لتحـــديد الهـــدف والإطـــار العام للموضـــوع (هيكـــل العرض) الذي سيتم عرضه بوضـــوح. والتنبـــؤ بالاستفـــسارات أو المصـــاعب التي ستواجه المتحدث والاستعداد لها.

**2/1 الإعـــداد:-**

وفي هذه المرحلة يستعـــد المتحدث مادياً ونفسياً على النحـــو التالي:-

**1/2/1 الإســـتعداد المادي: ويشمـــل:-**

1- التعرف على المستمعين من ناحية خلفياتهم العلمية واهتماماتهم.

2- الاهتمام بالمعرفة التخصصية بالموضوع ودراسته دراسة واقعية.

3- تحديد عناصر الموضوع.

4- إعـــداد وتجهيز الأوراق ووسائل الإيضـــــاح اللازمة وترتيبها بحيث تكون في متناول اليد.

5- توزيع وقت العرض على جزئيات الموضوع. وإفساح الوقت الكافي للأهداف الرئيسة حتى لا تطغي عليها موضوعات جانبية .

6- تخير الوقت المناسب للعرض. والتأكد أن الأطراف الأخرى مهيئة للاستماع.

**2/2/1 الإستعداد النفسي: ويشمل:-**

1- الإهتمام بالحالة الصحية، فإن العقل السليم في الجسم السليم وعليه يجب على المتحدث أن ينال قسطاً وافياً من النوم. ولا يأكل كثيراً ليتحاشى الإضطرابات المعدية التي تؤثر على حالته النفسية.

2- الإهتمام بالمظهر العام.

3- رفع الروح المعنوية وذلك بالتحضير الجيد وزيادة الثقة بالنفس.

4- التخلص من الأفكار السلبية واستبدالها بالأفكار الإيجابية.

5- الإستماع الجيد وتقبل النقد.

**3/1 العرض:-**

1/3/1 الحضور في الموعد المحدد أو قبله بقليل والبدء في العرض في الوقت المحدد بالضبط.

2/3/1 تقديم التحية ومواجهة المتحدثين جميعاً والابتسامة والوعي أن الاتصال الفعال يتضمن أربعة عناصر وهي المظهر،

واللغة الجسدية، وتنويع الصوت، والمعلومات حيث أوضحت الدراسات أن 93% من التواصل غير لفظي.

3/3/1 التأكد من أن عنوان الحديث (الموضوع) معلوم للمستمعين، والتذكير بذلك.

4/3/1 اختيار مقدمة جذابة ومشوقة للموضوع لتهيئة آذان المستمعين.

5/3/1 البراعة في السرد تستوجب مراعاة ما يلي:-

1- أن يغلب على الصوت العذوبة وحمل كلمات الود.

2- استخدام لغة سهلة ومفهومة.

3- النطق بمخارج الحروف بوضوح.

4- أن يبدو الصوت طبيعياً دون افتعال أو تمثيل.

5- التغيير من سرعة الإلقاء . واستخدام التنوع المتوازن في طبقات الصوت ونغمته ودرجته وذلك بهدف ملاءمته للمواقف المتعددة وتجنباً للملل .

6/3/1 التدرج في عرض الموضوع خطوة خطوة مع مراعاة وحدة الموضوع والتماسك بين الأفكار بحيث يكون الاتصال من فكرة إلى أخرى نقلة طبيعية وليست فجائية.

7/3/1 التأكد من أن جموع المستمعين يرون وسائل الإيضاح جيداً وأن جسم المتحدث لا يحجب الرؤية عن بعض المستمعين.

8/3/1 استخدام بعض البطاقات (المذكرات) التي تتضمن الخطوط العريضة ورؤوس الموضوعات لمساعدة المتحدث على التذكر. ولكن من غير المقبول أن يقرأ المتحدث معظم حديثه من ورقة مكتوبة.

9/3/1 العمل على إشاعة جو المرح. فلا مانع من دقيقة للترويح بطرفة مقبولة لدى الجميع فذلك يبعد الملل ويرفع من مقدرة المستمعين على الفهم وحسن الاستيعاب.

10/3/1 توظيف الإشارات الجسمية لخدمة استيعاب الموضوع.

11/3/1 التحكم في الانفعالات وتجنب علامات الضيق اللفظية والجسدية.

12/3/1 التنبه إلى التغذية المرتدة التي تعبر عن عدم الموافقة من المستمعين مثل حالات الشرود الذهني، الهمسات، التثاؤب.

**4/1 الملخص والخاتمة:-**

1/4/1 على المتحدث أن يعلم المستمعين بأنه قد انتهى من عرض موضوعاته وأنه على استعداد للدخول في الخاتمة .

2/4/1 يقوم المتحدث بعرض موجز لأهم النتائج والتوصيات التي جاءت في الحديث طبقاً لتسلسلها في الأهمية.

**ثانياً: إرشـــــادات لتقليل القلق:-**

يقـــال أن عقل الإنســـان يبدأ عمله منذ لحظة الميــــلاد، ولا يتوقف إلا لحظة الوقوف لإلقاء حديث علني.

يبدو أن مشكلة القلق التي يعاني منها الفرد قبل عملية التقديم والعرض مشكلة شائعة ومعروفة ولذلك فإن الإرشـــادات التالية تفيد في التقليل من القلق:-

**1/2 التنظيم:-**

يعتبر غياب التنظيم من أكبر الأســـباب الرئيسة للقلق. هـــذا مع العلم بأن ثقتك في مدى تنظيم أفكارك أن تمكنك من توجيه كامل طاقتك لما تقوم بعرضه وتقديمه.

**2/2 التصور والتخيل:-**

تخيل نفســـك وأنت تدخل الحجـــرة بعـــد تقـــديمك لجمهـــور الحاضرين ثم وأنت تغادر الحجرة يملؤك الشـــعور بالفخـــر، كـــرر هذه العملية الذهنية بكافة تفاصيلها وستجد أنها ســـوف تســـاعد على التركيز على ما ينبغي عليك عمله تحقيقاً للنجاح.

بمعنى تخيل الموضوع بصورة إيجابية دائماً وليست سلبية مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية.

**3/2 التمرين:-**

تدرب على التقديم كما لو كنت أمـــام جمهـــور الحاضـــرين، واستخدم المساعدات البصرية (إذا كانت لديك)، وسجل هذا الموقـــف

إن استطعت. افعل ذلك لكي تشـاهد نفسـك، وتنتقد ذاتـك وتـدخل دائرة ما تراه من تحسينات وتغيرات قبل تقديم العرض.

**4/2 التنفـــس:-**

عندما تشعـر بتوتر عضلاتك وبأنك عصبي المزاج بعـض الشئ عليك أن تتنفس بعمق. وأول ما يجب عليك عمله هو أن تقـف مشـدود القامة وهادئاً تماماً وتتنفس بعمق عـدة مـرات.

**5/2 التركيز على هـدوء الأعصـاب :-**

لا تتوتر بل ركز دائماً على أن تكـون هادئاً. ذكر نفـسـك عند كل شـهيق وزفـير أنك هادئ تماماً.

**6/2 الاتصـال البصـري بالحاضـرين:-**

اتصـل ببصـرك بالحاضرين فرداً فرداً وكأنك في حـديث شـخصي مع كل منهم، ويمكن أن يسـاعد النظر إلى الجمهور على التخلص من التوتر لأنك ستشعـر بالألفة مع جمهور الحاضـرين وبأنك لست منعزلاً عنهم.

## ثالثا: الكتابة الإدارية:-

**أهمية الخطابات:-**

تعتبر الخطابات من أهم وسائل الاتصال التـي تلجـأ إليهـا المنشأة للاتصـال بالآخرين، كما أن جمهور المنشأة الخارجي مـن عمـلاء وموردين يلجؤون إلى الخطابات كوسيلة هامة للاتـصـال بالمنشأة.

**أنواع الخطابات:-**

هناك أنواع كثيرة من الخطابات ويمكن تقسيم الخطابات حسب الجهة الموجهة إليها إلى خطابات موجهة لأفراد وجهات خارج المنشأة، وخطابات موجهة لأفراد ووحدات داخل المنشأة (مذكرة داخلية).

ويمكن تقسيم الخطابات أيضاً حسب صيغتها إلى خطابات تجارية، خطابات حكومية، وخطابات شخصية متبادلة بين أفراد بصفتهم الشخصية لا بصفتهم الرسمية. كما يمكن تقسيم الخطابات حسب الموضوع الذي تتعامل معه هذه الخطابات مثال ذلك خطاب طلب بضاعة، خطاب الاستفسار، خطاب إعطاء التعليمات والتوجيهات ... الخ.

**أولاً: خطوات الكتابة:-**

الكتابة عملية تبدو معقدة لكنها تتطلب إتقان بعض المهارات الأساسية، ومن الممكن أن تكون الكتابة أسهل إذا فهم الكاتب موضوع الكتابة أو الهدف منها، ومن الممكن التقليل من صعوبة الكتابة باتباع الخطوات التالية :-

**1/1 التخطيط:-**

تبدأ الكتابة بالتخطيط وهذا يعني التفكير فيما تريد أن تكتب وقد يعني ذلك اتخاذ رؤوس نقاط للتذكر وعمل قوائم أو وضع مخطط تقريبي للأفكار التي سوف تتم الكتابة عنها ووضع التفاصيل المساندة لكي لا تضيع أية نقطة بطريقة غير منظمة. وإن عملية

التفكير واختيار الألفاظ والتخيل وهي العمليات التي تسبق الكتابة تعتبر بقدر أهمية الكتابة نفسها.

**2/1 كتابة مسودة:-**

يجب إعداد المسودة الأولى بشكل موجز ومتقن مع عدم استخدام الكلمات غير الضرورية وتجنب الكلمات الناقصة مع الأخذ في الاعتبار القراء واستيعابهم مع استخدام الأمثلة للأفكار الصعبة.

**3/1 المراجعة:-**

بعد كتابة المسودة تقوم بمراجعتها لتحسينها، وتراجع المسودة لاستيعاب التفصيلات غير الضرورية ولتوضيح أية أفكار غامضة ولتحقيق التناسق بين العناصر. ومع ذلك يجب ألا تعد عملية المراجعة لتثبيت المسودة بل وسيلة لتحقيق الصيغة النهائية.

**4/1 مراجعة الصيغة النهائية:-**

بعد إعداد المسودة النهائية تتم مراجعتها مرة أو مرتين وتقرأ النص الأخير قراءة متأنية تدقق فيها صحة النحو واستعمال علامات الترقيم. والقاعدة الأساسية هي أنه إذا لم يكن لدينا الوقت الكافي للمراجعة والتدقيق فلن يكون لدينا وقت كاف للكتابة أساساً والأفضل ألا نكتب إذا كنا لن نراجع.

**ثانياً: الأصول التي يجب مراعاتها عند كتابة الخطابات:-**

كي يصل الكاتب إلى خطاب جيد يجب مراعاة الأتـــي:-

1- عند الرد على خطاب معين يجب الإشـــارة إلى الخطاب الــذي تتعلق الإجابة به. وذلك في بداية الخطاب الذي يتضمن الرد. مثال ذلك إشارة إلى خطابكم رقم 451 بتاريخ 1424/8/6هـ والخاص بطلب توريد بعض معدات الحفر لشركتكم.

2- عند الرد على خطاب يتضمن عدداً من الموضوعات يجب الــرد والتعليق على هذه الموضوعات بنفس الترتيــب والــردود فـــي الخطاب الأصلي.

**ثالثاً: أفـــــــكار مفيدة للكتابة:-**

من الأفكار التي تفيــد في الكتابة الجيدة ما يلي:-

1- تجنب اللهجة الغريبة والعبارات والاصطلاحات المبتذلة.

2- اتبع أســلوب الموجز والجمل القصـــيرة.

3- استخدم الأفعـــال أكثر من الأســـماء.

4- استخدم صنيغة المبني للمعلوم بإظهار الفاعل.

5- تجنب تكـــرار الكلمات واستخدام المرادفات بدلاً لذلك.

6- إبدأ في عمل مسودتك بكتابة جميـــع الأفكــــــار دون الإهتمـــام بالترتيب والتسلسل من الممكن تجميعها فيما بعد.

3- تذكر وصية الرسـول صلى الله عليه وسلم: (خير الكـلام ما قـل ودل ).

## رابعا: محاضر الاجتماع

**المحضر تعريفه:** هو تسجيل (تحرير وكتابة) لما يـدور فـي جلسة عمل لمجموعة من المختصين من إدارة أو أكثر يتـولى ذلـك أحدهم ويسمى المقرر.

**تدوين محاضر الاجتماعات:-**

تعتبر محاضر الاجتماعات مستندات قانونية مهمة للقـرارات والإنجازات التي تتخذ في اجتماعات المنظمة.

**أولاً: أجـزاء محضر الاجتماعات:-**

**يتكون محضر الاجتماعات من ثلاثة أجزاء رئيسة وهي:-**

**1/1 المقـدمة:-**

تأتي في بداية المحضر وتحتوي على المعلومات التالية:-

1- زمن ومكان وأهداف الاجتماع.

2- إسم ووظيفة رئيس الاجتماع.

3- عدد الحضور (خصوصاً في الهيئات التي تتطلـب اجتماعاتهـا اكتمال النصاب القانوني لمناقشة الأعمال التجاريـة أو لتمريـر اقتراحات).

4- أســـماء الحضـــور وشركاتهم ووظائفهـم. (مـرر ورقـة لى الحاضرين للحصــول على المعلــومات لمطلـــوبة).

5- جدول الأعمال (قائمة بالموضوعات المطروحة للنقاش ).

**2/1 صلب المحضر:-**

يحتوي صلب المحضر على ما تم تداولــه فـــي الاجتمــاع بصـــورة مختصـــرة دون الدخـــول فـــي تفاصـــيل المناقــشــات الجانبية للمجتمعين والقرارات التي اتخذت.

**3/1 الخاتمة:-**

تحتوي الخاتمة على أربع معلومات مهمة وهي:-

1- زمن نهاية الاجتماع

2- اسم ووظيفة كاتب المحضر.

3- كتابة اسم طابع المحضر.

4- توقيع الأعضـــاء الذين حضـــروا الاجتمـــاع.

**ثانياً: خطوات تدوين المحاضر:-**

1/2 جهز جدول الاجتماع، لأنه سيســاعدك في الحــصــول علــى الأفـــكار الرئيسية التي ســوف تناقش في الاجتماع.

2/2 أبدأ بتسجيــل المعلومات الخاصة بمقدمة المحضر، زمن ومكان الاجتماع، عدد الحاضرين ... الخ.

3/2 أكتب لكل بند عنوانه، حتى يتسنى للقارئ الوصول إلى البند الذي يريده بسهولة.

4/2 أكتب أهم القرارات والمقترحات التي تم اتخاذها من قبل المجتمعين – دون كتابة المناقشات التي تدور في الاجتماع لأنها تعتبر مضيعة للوقت.

5/2 أكتب المسودة بعد انتهاء الاجتماع مباشرة.

**مراحل كتابة المحضر:**

لكتابة المحضر ثلاث مراحل أساسية يستلزم على المقرر الأخذ بها:-

**المرحلة الأولى:** وهي الاستعداد للاجتماع وتحديد جدول الأعمال بعد مناقشته مع رئيس الجلسة، ومن ثم طباعته وتوزيعه على الأعضاء للإطلاع عليه قبل الحضور إلى الاجتماع.

**المرحلة الثانية:** والتي تتخلل الاجتماع فهي تتضمن التأكد من الحضور، والاستماع الجيد لمجريات النقاش وتدوين أهم المقترحات والمناقشات بدقة.

**المرحلة الأخيرة:** متمثلة في الصياغة المنظمة للمحضر ابتداء بالمعلومات الافتتاحية ثم تناول المناقشات والقرارات ثم المعلومات الختامية، وكاتب المحضر يقوم بتسجيل الملاحظات من خلال النقاش والمداخلات والقرارات التي يتم التوصل إليها تمهيدا لكتابة المحضر في نهاية الاجتماع

وكاتب المحضر غير المقرر وغير المشاركين في الاجتمـــاع وهو أحدهم وفيهم لكنه الشخص الذي يرصد مجريات الحوار والنقاش والتوصيات التي تدور في ذلك الاجتماع، وفي الآونة الأخيرة تعمـد وتعتمد أغلب الدوائر الإدارية أسلوب النموذج الموحد لكتابة المحضر في الاجتماعات الإدارية .

ولكن بالنظر لكيفية كتابة المحضر من الناحيـة الأسـلوبية والحاجة إليه في قضايا القضاء والشرطة والمطـارات والمـوانيء والدوائر التي تعنى بمتابعة وتنظيم الصالح العام والمصالح والبلديات لزم التنويه

**أهم صفات محرر المحضر**

1- أن يكون مقدرا للمسؤولية والأمانة.

2- أن يكون لديه قدر من التميز في الجانب التحريري.

3- أن يكون الغالب على تفكيره حيازة الصالح العام.

4- أن يستشير المقرر في الصياغة النهائية للمحضر.

5- أن يكون لدية قدر من الشجاعة الأدبية في مراجعة الحضور عن المبهم والغامض من مفردات النقاش.

6- أن يكون شخصا ينزع إلى التطور والتحديث والتجديد.

وتعتبر كتابة محضر اجتماع من أهم المهارات المطلوبة فـي موظف يتميز بكفاءة عالية، فلا يخلو عمل من الاجتماعات الدوريـة التي يتطلب فيها تدوين أهم النقاط التي تم مناقشتها والاتفـاق عليهـا

ومتابعة تنفيذ المهام المكلف بها، لذا يُعد محضر الاجتماع مرجع هام لا غنى عنه.

**نصائح هامة لمقرر المحضر:-**

**1- أحضر مفكرة وقلم**

الاستعداد للاجتماع يبدأ من توفير مفكرة جيدة لا يقل مقاس ورقها عن (A4)، فلا تستخدم مفكرة صغيرة الحجم في الاجتماعات المطولة، وإذا كنت الشخص المسئول عن كتابة محاضر الاجتماعات فعليك أن تفكر جيداً في شراء أجندة كبيرة مخصصة لتدوين محاضر الاجتماعات، ولا تنسى أن تحضر عدة أقلام على سبيل الاحتياط.

يفضل البعض استعمال القلم الرصاص، بينما يفضل البعض الآخر استخدام الحاسب الشخصي في تدوين محاضر الاجتماع، قم باختيار الوسيلة المناسبة لك، وتأكد من احتفاظك بقلم ومفكرة لمواجهة الأعطال التي قد تعتري حاسبك الشخصي أثناء الاجتماع.

**دون موعد وتاريخ الانعقاد:-**

حدد بدقة موعد وتاريخ انعقاد الاجتماع في أعلى الصفحة، فعلى سبيل المثال: انعقد الاجتماع بتاريخ 2011/4/25 الساعة 6:30م بمقر الشركة.

**قم بتسجيل الحضور:**

قُم بكتابة أسماء المشاركين في الاجتماع، وتختلف طريقة تسجيل الحضور على حسب حجم الاجتماع، ففي الاجتماعات

الكبيرة قم بتوزيع ورقة معدة مسبقاً لهذا الغرض تحتوي على جدول بسيط لأخذ البيانات الأساسية للحضور والأقسام واللجان التابعين لها، وعليك أن تكتب عليها ملاحظة هامة بضرورة إرجاعها إلى شخص معين حتى لا تختفي وسط الاجتماع. لكن في حالة الاجتماعات الصغيرة الداخلية فيكتفي تدوين الحضور داخل محضر الاجتماع.

**اقرأ أجندة الاجتماع:-**

قد يطلب منك المدير قراءة أجندة الاجتماع حيث تحتوي أجندة الاجتماع على المواضيع التي سيُجرى طرحها ومناقشتها في الاجتماع، فلابد من قراءة أجندة الاجتماع على الحضور ثم فتح المجال لإجراء أي تعديلات على الأجندة من إضافة موضوع أو حذف آخر أو إعادة ترتيب المواضيع المطروحة للمناقشة في الاجتماع.

**احتفظ معك بمحضر الاجتماع السابق:-**

من المهم أن تحضر معك محضر الاجتماع السابق، فقد يطلب منك مدير الاجتماع قراءته على الحضور للوقوف على آخر المستجدات التي تم التوصل إليها، وأيضاً لمتابعة مدى التقدم في المهام التي تم تكليفها في الاجتماع السابق، ومن الأفضل أن تقوم بإحضار نسخ من محضر الاجتماع السابق، وتوزيعه على الحضور قبل انعقاد الاجتماع.

**كن موجزاً ولا تكتب كل شئ:-**

لا تدون التفاصيل الغير هامة، البعض يبذل مجهود كبير في كتابة كل كلمة قيلت في الاجتماع وهذا غير مطلوب بالمرة، فكل ما

عليك هو أن تكتب النقاط الرئيسية والقرارات التي تم اتخاذها وما تم التوصل إليه في النهاية، فأحياناً قد يستغرق مناقشة نقطة فرعية ساعة كاملة، لذا عليك أن تكتفي فقط بتدوين النقاط الهامة دون التطرق إلى الأحاديث الجانبية أو المناقشات التي ليست لها صلة بأجندة الاجتماع، فالشكل النهائي لمحضر الاجتماع يحتوي على نقاط محددة موجزة يسهل قراءتها.

**ضم كل التقارير والمذكرات إلى محضر الاجتماع:**

قم بوضع أي مذكرات أو تقارير تم تقديمها ومناقشتها خلال الاجتماع إلى محضر الاجتماع، وعليك أن تنتبه جيداً للتقارير والمذكرات التي يتم مناقشتها وعليك أيضاً أن تتأكد من الحصول على نسخة منها لتلحقها بمحضر الاجتماع. دون شخصية مقدم التقرير والقرارات التي اتخذت بشأنه.

**ركز على المهام التي يتم التكليف بها**

اكتب بدقة المهام التي تم التكليف بها وتأكد من كتابة المهمة والشخص المكلف بها، وأيضاً عليك متابعة مدى التزام الأفراد بالمهام التي كلفوا بها خلال الاجتماع السابق لمتابعة مدى التقدم في المهام التي جرى التكليف بها، فقد يتقاعس البعض عن القيام بالمهام المكلف بها وقد يتعسر القيام بالمهمة وذلك لأسباب كثيرة، وقد يكلف شخص آخر بأداء المهمة بدلاً منه، لذا عليك أن تظل متيقظاً عند التكليف بمهام جديدة أو مراجعة المهام القديمة التي جرى التكليف بها، لذا من

المهم الاحتفاظ بمحضر الاجتماع السابق للرجوع إليه إذا مـا دعـت الضرورة.

**دون آلية اتخاذ القرارات**

أحياناً بعد مناقشة قضية محددة يجرى التصويت على النقـاط الخلافية لحسم ملف القضية، فلذلك عليـك أن تـدون آليـة اتخـاذ القرارات وعدد الأصوات الموافقة والرافضة والقرار النهائي الذي تم التوصل إليه.

**استكمل كل البيانات الناقصة عقب انتهاء الاجتماع مباشرة**

وفي النهاية لا تنسى أن تكتب موعد انتهاء الاجتماع، ثم تأكد من حصولك على كافة المستندات الهامـة مـن كـشف الحـضور والتقارير والمذكرات التي تم تقديمها، وفي حالة الرغبة في استكمال بيانات ناقصة أو توضيح نقاط محددة يمكنك الرجوع إلى أصـحاب الشأن، وبعد استيفاء تلك البيانات بادر بكتابة الصيغة النهائية لمحضر الاجتماع دون تأجيل، فبمرور الوقت سـتجد صـعوبة فـي تـذكر واسترجاع بعض المعلومات الهامة، ثم قم بإرسال وتوزيع محـضر الاجتماع إلى الشخصيات المعنية في أسرع وقت ممكن حتى يبدأ كل فرد في مباشرة مهامه المكلف بها دون تأخير.

**بالإضافة إلى ما سبق عليك مراعاة النقاط التالية:**

- تأكد من جلوسك بالقرب من مدير الاجتماع، ولا تجلس بعيداً حتى تسمع جيداً ويكون صوتك مسموعاً للجميع دون الحاجـة لرفـع صوتك.

- يمكنك عمل رسم كروكي لمائدة الاجتماع بأسماء الحضور بترتيب جلوسهم حول المائدة حتى لا تنسى أسماء الحاضرين ولتعود إليها بسرعة في حالة نسيانك اسم الشخص المتحدث.
- اكتب النقاط بترتيب مناقشتها في الاجتماع، وافصل بين النقاط المختلفة في فقرات منفصلة، وتجنب ضم نقطتين في فقرة واحدة.
- اكتب الاقتراحات وأسماء مقدميها، وتحرى الدقة في كتابة أسماء الأشخاص والشركات والهيئات والعناوين وأرقام الهواتف الخاصة بهم.
- اكتب محضر الاجتماع بصيغة الماضي.
- تجنب كتابة رأيك الشخصي في محضر الاجتماع.
- لا تخشى أو تتردد في مقاطعة محدثك لاستيضاح نقطة محددة.
- كونك المسئول عن تدوين محضر الاجتماع لا يمنع من مشاركتك في المناقشات.
- عليك الاطلاع على محاضر الاجتماعات السابقة لمعرفة الشكل النهائي لمحضر الاجتماع إذا كانت هذه هى المرة الأولى لك.
- في نهاية التقرير دون كتب بواسطة واكتب اسمك والتاريخ.
- راجع التقرير للتخلص من الأخطاء الإملائية وتأكد من وضوح النقاط والتنسيق النهائي قبل إرسال وتوزيع المحضر.
- احتفظ بمحاضر الاجتماع في المكان المخصص لذلك وأيضاً بالترتيب المناسب من الأحدث للأقدم

## نموذج لمحضر اجتماع لجنة المكتبات

**محضــــر اجتمــــاع الجلسة رقم ( - ) للجنة المكتبات الجامعية في العـــام الجــــامعي 2011/2010م والمنعقدة بتاريخ 2011/4/19م**

---

اجتمعت لجنة المكتبات الجامعية بقاعة الاجتماعـــات بمبنـــي الإدارة العامة للجامعـــة فـــي تمـــام الـــساعة ............... يـــوم ............. الموافـــق - /-/2011م برئاســـة الـــسيد الأســـتاذ الدكتور/................. - نائب رئيس الجامعة للدراســـات العليـــا والبحوث .

**وحضور كل من السادة :-**

1- السيد الأستاذ الدكتور/ ..... وكيل كلية .. للدراسات العليا

2- السيد الأستاذ الدكتور/ ...... وكيل ....... للدراسات العليا

3- السيد الأستاذ الدكتور / ..... وكيل........ للدراسات العليا

4- السيد / ..................... أمين عام الجامعة

**وتولي أمانة اللجنة :-**

5- السيد / .................. مدير عام المكتبات وأمين اللجنة

وقد اعتذر عن عدم الحضور

1- السيد الأستاذ الدكتور/... وكيل كلية .................

✍ – استهل السيد الأستاذ الدكتور/.......... نائب رئيس الجامعة، الجلسة بذكر" بسم الله الرحمن الرحيم " ورحب سيادته بالسادة الأعضاء.

✍ **ثم شرع السيد أ.د/ نائب رئيس الجامعة في النظر في جدول الأعمال**

1- **موضوعات الاحاطة**

| | |
|---|---|
| الموضوع 1/1 : | محضر اجتماع لجنة المكتبات الجامعية بجلستها السابقة رقم (--) والمنعقدة بتاريخ --/--/2011 م. والمعتمدة من مجلس الجامعة بجلسته رقم(---) بتاريخ-- - /---/2011م. |
| القرار | المصادقة |
| الموضوع 2/1 : | تقرير متابعة تنفيذ قرارات لجنة المكتبات الجامعية بجلستها رقم(--) والمنعقدة بتاريخ --/--/2011 م. والمعتمدة من مجلس الجامعة بجلسته رقم(--)بتاريخ-- /--/2011م. |
| القرار | أُحيطت اللجنة علماً |

2- **الموضوعات العامة :**

| | |
|---|---|
| الموضوع2/1 : | المذكرة المقدمة من السيد أ.د/ عميد كلية ..... بخصوص ... |
| القـــــــرار: | الموافقة على الأتي :-<br>✓ ..................<br>✓ ..................<br>✓ .................. |
| الموضوع2/2 : | المذكرة المقدمة من السيد أ.د/ عميد كلية ..... |
| القـــــــرار: | .................. |
| الموضوع2/3 : | المشروع المقدم من .....بخصوص. |
| القـــــــرار: | الموافقة من حيث المبدأ .......... |
| الموضوع2/4 : | العرض المقدم ...........بخصوص.......... |
| القـــــــرار: | .................. |
| الموضوع2/5 : | عرض تقارير زيارة المكتبات ومـــا بهـــا مـــن توجيهات وملاحظات. |
| القـــــــــــرار: | الإحاطة علما والتوصية بمتابعة ما بالتقارير من ملاحظات وتوجيهات تمثلت في:-<br>✓ ................................<br>✓ ................................ |

**وانتهى بحمد الله تعالى الاجتماع في تمام الساعة -- بعد الظهر .**


الفصل الرابع
ادارة المعرفة

تدور إدارة المعرفة حول محاولة إستخلاص ثم تخزين وتبادل المعرفة والفهم والخبرة المتراكمة بداخل المنظمة. ويمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها" كل عملية أو ممارسة من شأنها خلق أو اكتساب أو تحصيل أو تبادل أو استخدام المعرفة أينما كانت من أجل دعم التعليم والأداء فى المنظمات" وهى عملية مستمرة لخلق المعرفة، ثم تفسيرها، وحفظها ونشرها، وإجراء عمليات تنقيح متواصلة لها.

**مفهوم إدارة المعرفة :**

يتباين تعريف إدارة المعرفة بتباين مداخل المفهوم، وكذلك بتباين تخصصات وخلفيات الباحثين والكتاب في مجال هذا المفهوم. كما يرجع هذا التباين إلى اتساع ميدان المفهوم وديناميكيته أو التغييرات السريعة التي تدخل عليه. **ومن أهم تعريفات إدارة المعرفة ما يلي :**

أ – عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات وتعمل في إطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها وعلى تفاعلاتها، وتنقسم إلى خطوات متعددة متتالية ومتشابكة (مثل خلق وجمع وتخزين وتوزيع المعرفة واستخدامها)، والهدف منها هو مشاركة المعرفة في أكفأ صورة، للحصول على أكبر قيمة للمنظمة.

ب– ناتج التفاعل بين الفرد والمنظمة من ناحية والتكامل بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من ناحية أخرى.

ج– العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعلومات واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل

المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي.

د- العملية المنظمة للبحث والاختيار والتنظيم وعرض المعلومات بطريقة تحسن فهم العاملين والاستخدام الأمثل لموجودات منظمات الأعمال.

هـ- عملية تجميع وابتكار المعرفة بكفاءة وإدارة قاعدة المعرفة، وتسهيل المشاركة فيها، من أجل تطبيقها بفاعلية في المنظمة.

و- كل عملية أو ممارسة من شانها خلق أو اكتساب أو تحصيل أو تبادل أو استخدام المعرفة أينما كانت، من أجل دعم التعليم والأداء في المنظمات. وتهتم استراتيجيات إدارة المعرفة بترويج تبادل المعرفة، من خلال زيادة فرص الاتصال بين الأفراد وفرص حصولهم على المعلومات، بحيث يزداد تعلمهم من خلال التجارب الموثقة.

ومما سبق، يمكن التمييز بين نوعين من المعرفة هما:

- **المعرفة الصريحة**: الخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب، والوثائق أو أية وسيلة أخرى، سواء أكانت مطبوعة أو الكترونية. وهذا النوع من المعرفة من السهل الحصول عليه والتلفظ به بوضوح ونشره.

**المعرفة الضمنية**: المعرفة الموجودة في عقول الأفراد والمكتسبة، من خلال تراكم خبرات سابقة. وغالبا ما تكون ذات طابع

شخصي، مما يصعب الحصول عليها، على الرغم من قيمتها البالغة، لكونها مختزنة داخل عقل صاحب المعرفة.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك فرقا بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة، كما أن هناك فرقا بين المعلومات والمعرفة. فالمعلومات هي بيانات منظمة ومرتبة لتلبية احتياجات معينة. أما المعرفة، فهي ما يفهمه الناس من المعلومات وكيفية استفادتهم منها.

أما عن الفرق بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة، فإن إدارة المعلومات تتعامل مع الأشياء (الوثائق – رسومات التصميم – الجداول الإلكترونية– رموز البرامج). أما إدارة المعرفة، فهي تتعامل مع البشر (الابتكار – سرعة الخاطر– القدرة علي التكيف– الذكاء والتعلم) وتهتم بالتفكير النقدي والابتكار والعلاقات، والأنماط والمهارات والتعاون والمشاركة، وهي تدعم وتساند التعلم الفردي وتعلم المجموعات.

## أهمية إدارة المعرفة

تمثل إدارة المعرفة أهمية كبيرة، سواء بالنسبة للمنظمة أو للأفراد العاملين فيها، وقد إزدادت هذه الأهمية في السنوات الأخيرة، بسبب المنافسة الشديدة في الأسواق، وزيادة معدلات الابتكار والتجديد، والانخفاض في أعداد المواطنين، والضغوط التنافسية وما يترتب عليها من تقليص في حجم القوة العاملة، والتقاعد المبكر .... الخ. وبصفة عامة، فإن تطبيق إدارة المعرفة يترتب عليه ما يلي:

أ – تحسين جودة المنتج أو الخدمة: تؤدى إدارة المعرفة إلى الاستفادة من المعرفة المتاحة داخل المنظمة وخارجها، بأفضل طريقة، من أجل تحسين العملية الإدارية والإنتاجية، الأمر الذي يؤدى بدوره إلى تحسين جودة المنتج أو الخدمة، بحيث تكون سهلة الفهم ومريحة وسريعة وآمنة.

ب– التقليل من التكلفة الإنتاجية والإدارية: تساعد إدارة المعرفة على التقليل من التكلفة وزيادة الأرباح التي هي هدف أساسي لأية منظمة من المنظمات.

ج– تشجيع الابتكار: يساعد تبادل المعلومات والأفكار على تشجيع الابتكار والتجديد المستمر، من اجل التحسين والتطوير. و يتطلب ذلك أن تكون لدى الأفراد والمديرين الشجاعة الكافية والمرونة في التعامل مع الأمور ولا يعنى ذلك أن يكون هذا الابتكار عن طريق الإجبار أو الضغط ولكن من خلال التدريب والتعليم وإعطاء القدوة والمثل من قبل المديرين والقيادات.

د– إيجاد ثقافة تنظيمية تشجع التعلم: يؤدي تطبيق المعرفة إلي التعلم المستمر علي المستوي التنظيمي، من خلال نقل المعرفة داخل المنظمة، وإضافتها للمعرفة التنظيمية الموجودة بطرق تكاملية تنمو من خلالها معرفة المنظمة، وبالتالي رأسمالها الفكري.

هـ– تمكين المنظمة من النمو والتطوير الدائم: تكون المنظمة على استعداد دائم للنمو والتطوير، وذلك عن طريق الاستعانة بالمعرفة الفردية والجماعية والتنظيمية لكل الموارد البشرية للمنظمة، وفى

ظل هيكل تنظيمي مرن وتكنولوجيا معلومات مناسبة، وإدارة فعالة للمعرفة، وما تؤدى إليه من تمكين للعاملين، ومن ثم تحسن عام في أداء المنظمة وارتفاع في مستوى الرضاء بين العاملين فيها والمتعاملين معها. ففي دراسة أجريت على مؤسسات أوروبية، تبين أن حوالي 50% من الشركات التي عانت من نكسات كانت قد فقدت من قبل أقدر العاملين فيها، وأن 13% منها عانت من خسارة في الدخل، نتيجة فقدانها لأحد المسؤلين المتخصصين وعلى معرفة عالية.

و- تشجيع العاملين على المشاركة في المعرفة وإدارتها: ويتم ذلك من خلال انخراط العاملين في فرق عمل وجماعات الممارسة المختلفة التي تؤدى إلى التعارف بين الإدارات المختلفة، وبالتالي تكون هناك ثقافة تنظيمية أساسها المشاركة في المعرفة والعمل الجماعي والتعلم المستمر.

وتزداد الأهمية هنا في ظل قيادة واعية تعطى المثل الأعلى وتشجع وتحفز على القيام بالجوانب المختلفة من إدارة المعرفة، مع متابعة التقييم المستمر للعملية نفسها والمخرجات الناتجة عنها وتحديثها أولا بأول.

## نشأة ادارة المعرفة وتطورها:

في النصف الأخير من التسعينات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري لإدارة الأعمال على وجه الخصوص. لقد تبع إصدار الكتابين الأكثر

شهرة في هذا الموضوع من قبل نوناكـــا وتاكيوشـــي (Nonaka & Takeuchi, 1995) وليونـــارد – بـــارتون (Leonard – Barton, 1995) مجموعة كبيرة أخرى من المؤلفات .

الرسالة الأساسية لهذه المؤلفات هـــي: أن الميـــزة الوحيـــدة المساندة للمؤسسة تأتي مما تعرفه إجمالاً وكيف تستخدم مـــا تعرفـــه بفاعلية، وكم هي جاهزة لاكتساب واستخدام المعرفـــة الجديـــدة (أي وضع المعرفة موضع التنفيذ).

وكما يقول جوردن (Gordon, 1997) إنه في عصر المعرفـــة أصبحت الأدمغة أكثر قيمة من العضلات. وهنا تقع المسؤولية الكبيـــرة على التعليم في التأهيل الأولي من خلال تزويد الطلبة بمهارات التفكيـــر الإدراكي والتقني كما تقع على عاتق المؤسسات المهنيـــة كالجمعيـــات والاتحادات المتخصصة لمتابعة التغيير ومواجهة التحديات لمجاراة تلك التحديات والتغيير باعتبارها فرصًا للتطـــوير مـــن خـــلال المـــشاركة والاشتراك والاندماج مع البيئة. لقد أصبح العمل يتطلب كفاءات أكثـــر من مجرد الحصول على الشهادة، كفاءات تمزج التعليم بالخبرة وتولـــد الإبداع والابتكار، كفاءات تستمد قوتها مـــن الثقـــة بـــالنفس والعزيمـــة والإصرار على التطور ومجاراة التغيير من خلال التعليـــــم المـــستمر الـــذي يمكـــن أن تهيئـــــه ورش العمـــــل والمـــؤتمرات والنـــدوات والدورات التدريبية التي لا تدعمها المؤســـسات التعليميـــة فحـــسب بـــل المؤسسات المهنية وفي مقدمتها الجمعيـــات والاتحـــادات المتخصـــصة. الأهم من ذلك أن يمتلك المهني من عمال المعرفة القدرة على التعلم لأن

ما يعرفه اليوم لن يضيف قيمة إلى عمله في الغد كي يكون منتجًا ومساهمًا. وفي هذا المجال يعرض كل من خوا وليون، الفروقات في دور عمال المعرفة ما بين الأمس واليوم:

## متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة، للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة. وبصفة عامة، فإن مثل هذه البيئة تتطلب توافر العناصر الآتية:

أ- **الهياكل التنظيمية:** مما لاشك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملاءمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات. ومن هذه الهياكل: الأفقية إلى ما لا نهاية، وشبكة العنكبوت، والهياكل المعكوسة. وتتميز المنظمات الأفقية إلى ما لا نهاية Infinitely Flat بقلة عدد المستويات بها، بالمقارنة بالتنظيم الهرمي. وهذا يعني أن الفرد في أسفل المنظمة لا يكون بعيداً عن القيادة التنظيمية، وذلك لأن المستويات التنظيمية بينهما قليلة. ويتميز هذا التنظيم بتركيز المعرفة في نقطتين: المركز والأطراف، ويعمل كل طرف على حدة بدون علاقة مباشرة مع الأطراف الأخرى، ولكن الأطراف تتبادل المعلومات عن طريق المركز. وبما أن عدد المستويات التنظيمية

محدود، يكون تبادل المعلومات بينها سريعاً، لأن مرورها عـــن طريق المركز يكون سريعاً بدوره.

أما الهيكل الشبكي (العنكبوتى) Network or Spiders Web، فهو عبارة عن وحدات منفصلة لها درجات أهمية ووظيفية متقاربة، ولكن لكل تخصصه، وتتطلب أعمالهم تفاعلات ومعاملات مـــستمرة بين الوحدات، فيتكون شكل شبكي وهو ما يسمى بشبكة العنكبـــوت"، وذلك لأن الصلة أو الارتباط بين الوحدات كلها متكامل، ولكن هـــذا الترابط في نفس الوقت لا يتسم بالقوة. وهذه المنظمات تعمـــل بحـــد أدنى من السلطة الرسمية أو الـــــتدرجية Hierarchy ويكـــون دور المركز تجميع المعلومات والمعرفة وتخزينها بطريقة فعالة، وتوزيعها على الوحدات. والمركز لا يولد المعلومات بنفسه أو لنفسه، وبالتالي فإن كل وحدة لديها معرفتها ومعلوماتها وهي عـــن طريـــق قنـــوات الاتصال الشبكية بين الوحدات تستطيع مبادلتها مباشرة أيـــضاً مـــع الوحدات الأخرى.

وتوجد المنظمات المعكوسة Inverted Organizations فـــي القطاع الخدمي، حيث يكون أهم فرد للمنظمة هو العميـــل، وبالتـــالي نجد أن الفرد الذي يتعامل مباشرة مع العميل له أهمية كبـــرى فـــي المنظمة. ولذلك تقوم المنظمة بقلب هيكلها التنظيمي رأساً على عقب، بمعنى أن رأس المنظمة يكون أسفل والعاملين الذين يتعـــاملون مـــع العملاء يكونون أعلى المنظمة. وفي هذا الهيكل، يعمل جميع أفـــراد المنظمة من مديرين ورؤساء أقسام وموظفين لخدمة المنظمـــة التـــي تظهر للعملاء ولكنهم من ناحية الدرجة الوظيفية في أسفل التنظـــيم،

ولكن من الناحية التنظيمية تم وضعهم على قمة التنظيم لأن أفراد المنظمة الآخرين جميعهم يعملون من أجلهم، ليمدوهم بالمعلومات، وليرشدوهم.

وبصفة عامة، فان تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية المعتادة الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة، مثل التحول من:

* الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والأبعد عن الشكل الهرمي.
* النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية، التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطى المنظمة كلها ويشارك الجميع في تخليقها.
* أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

ب- **الثقافة التنظيمية**: الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الأخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين. ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقدوة والمثل

الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتني بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبنى مفهوم إدارة المعرفة. كما توجد عوامل تؤثر سلباً في تبنى المنظمة لإدارة المعرفة، ولذلك ينبغي التخلص منها أولاً قبل محاولة إدخال هذا المفهوم في المنظمة مثل الاعتقاد بأن معرفة الأفراد نفسهم لا قيمة لها، وعدم فهم المعنى الحقيقي لإدارة المعرفة. ولقد أكدت الدراسات أن المجالس المحلية في أستراليا تفتقد بصورة قوية ثقافة تبادل المعلومات والمعرفة والمساهمة في انتقالها.

وهنا، لابد من تطوير الثقافة السائدة في المجالس المحلية أو في المنظمة المراد تطبيق إدارة المعرفة فيها. وتتطلب عملية تطوير الثقافة السائدة إلى ضرورة التحدث مع العاملين في المنظمات حول أهمية تغيير هذه الثقافة، وحول مدى الاستفادة التي يمكن للمنظمة تحقيقها عن طريق نشر هذه الثقافة داخل المؤسسة، وكذلك بيان إلى أي مدى قد تفقد المنظمة الكثير من فاعليتها وكفاءتها بغياب مثل هذه الثقافة

ج- **دور القيادة في إدارة المعرفة:** مما لاشك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة. فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر. فإدارة المعرفة تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة.

د- **تكنولوجيا المعلومات:** توفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة الكثير من الإمكانيات لإدارة المعرفة مثل: شبكة المعلومات، والشبكة الداخلية Internet، وبرنامج تصفح Browsers، ومخازن البيانات، ومضفاة البيانات Data Filer، وبرنامج Software مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في المنظمات. ولكي تكون هناك عملية مستمرة لتبادل المعرفة، يجب أن تتوافر أربعة شروط في نظام التكنولوجيا هي: القدرة على إدراك ومراقبة وإجراء مسح للنواحي المهمة في البيئة المحيطة، والقدرة على ربط هذه المعلومات بالقيم والقواعد الإرشادية لسلوك النظام، والتعرف على القيود ذات الدلالة عن هذه القيم والقواعد، والقدرة على البدء في القيام بأفعال إصلاحية مناسبة عن التأكد من وجود تناقضات. وقد أكدت الدراسات أن نظم إدارة المعرفة تفيد المنظمة في تحقيق اتصال أفضل، من حيث السرعة والجودة والشفافية والمشاركة من قبل العاملين. كما تساعد في تحقيق كفاءة أعلى، من حيث تقليل وقت حل المشكلات وتخفيض العمالة.

ويؤدي استخدام نظم مساندة الأداء الاليكتروني إلى مزيد من التعلم، من خلال الأداء، والتعلم الفردي، وتوليد معرفة جديدة باستمرار، والقدرة على الحصول على المعرفة وتخزينها. ومع حتمية وجود كل هذه الوظائف والإمكانيات أصبح هناك وظيفة جديدة بمسميات مختلفة في المنظمات التي تهتم بإدارة المعرفة، وهي مدير

Department Chief Knowledge Office Knowledge المعرفة
. Manager

**نظريات وأنماط القيادة وعلاقتها بإدارة المعرفة:**

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة الدعم من أعلي المستويات الإدارية وكبار الموظفين (العمدة أو أعضاء المجلس المحلي)، لقدرتهم علي إرشاد العاملين وشحذ هممهم. ومن العوامل التي تؤكد علي الحاجة إلي القائد وليس المدير ما يلي:العولمة المتزايدة وإلغاء الحدود، وانتشار وسائل الاتصالات والمعلومات،والتقدم التكنولوجي، والاقتصاد والمجتمع الرقمي، وتعاظم أهمية المعرفة.

**أولا: نظريات القيادة:**

القيادة بصفة عامة هي القدرة علي التأثير في المرؤوسين، بما يجعلهم يساهمون طواعية في تنمية منظماتهم وتحقيق أهدافها، وذلك بالاعتماد علي أسلوب الإقناع بصفة رئيسية. ويعني ذلك أن القيادة هي وجود جماعة من الأفراد، ووجود قائد قادر علي التأثير في سلوكهم وتوجيهاتهم، ووجود هدف مشترك تسعي الجماعة إلي تحقيقه، من خلال هذا الشخص.

ونظرا لأهمية القيادة، فقد ظهرت نظريات عديدة لتفسيرها، منها نظريات تركز علي السمات مثل نظرية السمات، ونظرية الرجل العظيم، ونظريات سلوكية مثل نظرية ليكرت، ونظريات حديثة (النموذج الأوتوقراطي والديمقراطي، ونظرية فيدلر، ونظرية القيادة الموقفية، ونظرية المسار أو الهدف).

## ثانيا: أنماط القيادة:

هناك أنماطا قيادية تلائم تطبيق مفهوم إدارة المعرفة، وأخرى عكس ذلك: ومن الأنماط القيادية التي تناسب تطبيق إدارة المعرفة: نمط القيادة الديمقراطية، ونمط القيادة الداعمة للأفراد، والقيادة التبادلية، والقيادة التحويلية والكاريزمية.

أما أنماط القيادة التي لا تناسب تطبيق مفهوم إدارة المعرفة فتتمثل في: القيادة الدكتاتورية، ونمط القيادة المتساهلة، والقيادة الداعمة للمهمة.

## ثالثا: مجالات وأبعاد دور القيادة في إدارة المعرفة

يتفق الباحثون علي أهمية دور القائد في المنظمة التعليمية، إنطلاقا من مبدأ التعلم من خلال القدوة.ففي هذه المنظمة، يكون القائد معلما ومصمما ومدربا ومشرفا في نفس الوقت.

ويمكن توضيح دور القائد في إدارة المعرفة في إطار العناصر الآتية:

**1- المسح العام للمعرفة الموجودة Knowledge Landscape Mapping :**

وتتم هذه المرحلة من خلال الاستبيان والمقابلة،مع العاملين والعملاء داخل المنظمة وخارجها.ويستطيع القائد هنا تحديد ما يلي:

أ- ما إذا كانت هناك ممارسات وسياسات موجودة لإدارة المعرفة، وكذلك مدى ملاءمة الهياكل التنظيمية وكيفية الحصول علي المعلومات.

ب- مدي وجود آليات لحفظ المعرفة مثل عقود العمل، وتوثيق طـــرق التعامل المكتبية وطرق حفظ الملفات الموجودة في المنظمة.

ج- مدي وجود نظام حوافز مساند لإدارة المعرفة، مثل ميزانية خاصة بذلك.

د - أبعاد الثقافة التنظيمية ومدي تشجيعها لتطبيق إدارة المعرفة.

هـ- مدي توافر البنية الأساسية اللازمة مثل التكنولوجيا وقنوات تدفق المعرفة، والخبرات والكفاءات مناسبة.

**2- وضع استراتيجية لإدارة المعرفة:**

يتولى القائد هنا تخطيط وتـصميم الاسـتراتيجيات والخطـط المستقبلية المتعلقة بإدارة المعرفة، حيث يركز علي صـياغة الأفكـار والرؤية المستقبلية التي تكون الأساس في بناء ثقافة تنظيمية. ويجب أن تكون هذه الخطة واضحة، حتى يستطيع القائد أن يـشرحها للآخـرين قولا وفعلا، وأن يكون قادرا علي ربط رؤيته في أكثر من مـضمون وداخل أكثر من إطار يهم المنظمة، وتعمل المنظمة من خلاله.

ولضمان تبني العاملين في المنظمة لهذه الرؤية، يتعـين علـي القائد الاتصال والتعامل الدائم معهم وسماع ردود أفعـالهم عـن تلـك الرؤية، وأن يتم ذلك في إطار عملية مستمرة يتم فيها تقيـيم الرؤيـة وإعادة تشكيلها وتنميتها كلما لزم الأمر. كما يتعين علي القائد أن يأخذ في اعتباره البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

ويجب أن يكون لدي القائد القدرة علي شرح وتفسير أفعاله وآرائه ومناقشة الآراء المعارضة، وتشجيع الآخرين علي اختبار آراء القادة ومحاولة فهم الآراء الأخرى.

ويفضل أن تكون استراتيجية إدارة المعرفة جزءا من الاستراتيجية العامة، لتأكيد أهميتها لدي كل فرد من أفراد المنظمة.ويمكن أن يتم ذلك من خلال الاستفادة من المعرفة الموجودة، وخلق معرفة جديدة وتحويلها إلي عمليات أو خدمات جديدة.كما يجب في هذه المرحلة تحديد تكنولوجيا المعلومات المناسبة التي تحتاجها المنظمة، ووضع خطة لتقييم برنامج إدارة المعرفة، وخطة تدريب لكل أعضاء المنظمة لتعريفهم بالمفهوم وبأهميته.

**3- تنظيم إدارة المعرفة:**

تقوم القيادة في هذا المجال بإنشاء إطار تنظيمي لإدارة المعرفة.وقد قامت شركة روفر Rover للسيارات بإنشاء وحدة اسمها وحدة روفر للتعلم Rover Learning business . كما أنشأت هيكلا تنظيميا مرنا وأفقيا يتناسب مع العمل كفريق ومع عمل كل فرد بمرونة واستقلالية. كما تستطيع القيادة تبسيط الإجراءات والعمليات في مختلف أنحاء الإدارة بالمنظمة.

وتؤدي القيادة دورا مهما في إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة تتيح المشاركة في المعرفة والتعلم من الآخرين بصفة مستمرة. وقد استطاعت المنظمات التي تبنت إدارة المعرفة أن تتغلب علي المشاكل، من خلال فرق العمل من مختلف الإدارات، ومن ثم كان يتم التوصل

إلي حلول مبتكرة ومتميزة، من خلال العصف الذهني في فريق العمل[25].

ويجب علي القيادة إنشاء الهيكل التنظيمي المناسب لإدارة المعرفة، من خلال تشكيل مجلس استشاري يضم معظم المديرين بالإضافة إلي ممثل للإدارة العليا، ويمكن أن يضم المجلس استشاريا خارجيا لإدارة المعرفة، إذا رأت المنظمة أو الوحدة المحلية ذلك. ويقوم المجلس بوضع خطة تفصيلية لخطوات تطبيق المفهوم في إطار ما تم الاتفاق عليه من أهداف.

**4- تنفيذ إدارة المعرفة:**

ويكون ذلك عن طريق استيفاء المدخلات المطلوبة وإزالة العقبات الموجودة التي تعيق إدخال المفهوم.

ومما لاشك فيه أن تطبيق إدارة المعرفة في العديد من المنظمات قد ارتبط باهتمام القيادة بإدارة الموارد البشرية وتوفير فرص التدريب والتعلم أمامها.وتستطيع القيادة توفير فرص وأساليب التعلم أمام العاملين من خلال إتاحة تداول المنشورات الداخلية والفيديو والمحادثات الصوتية وإتاحة فرص التدريب أمام العاملين، سواء من خلال الرؤساء المباشرين أو الدوران الوظيفية أو فرق العمل[26].

وفي شركة Rover، كان كل فرد مسؤلا عن التعلم وعن استمرار عمله في الشركة. وكان يتم النظر إلي التدريب والتعلم المستمر كفرصة يجب أن تغتنم من أجل التنمية الشخصية والعملية والاستمرارية Personal Development، حيث يتم تلخيص التعلم

والمهارات التي اكتسبها الفرد من خلال الجهات ومن خلال التعليم والتعلم. وهذا يؤدي إلي وجود أساس قوي لخطة تنمية شخصية، ويتم إعدادها من قبل الفرد والمدير ،من أجل تحقيق الأهداف المهنية لكل فرد من المنظور الشخصي ومن منظور المنظمة.

وتشجع الشركة العاملين علي الالتحاق بالبرامج التدريبية، سواء التي تنظمها لهم أو التي يرغبون في الالتحاق بها في مقابل تحمل التكلفة عنهم. وتهدف الشركة من هذه البرامج التدريبية إلي تنمية المهارات المهنية، واكتساب خبرات عن التكنولوجيا الحديثة، وتوسيع الرؤية الشخصية والتنظيمية، مما يؤدي إلي خلق البيئة والفرص المناسبة للتطوير والتحديث. وتوفر الشركة للعاملين المواد التي تساعدهم علي التعلم مثل المذكرات السنوية، والكتيبات،وشرائط الفيديو.

وقامت قيادة شركة سيميكوندكتر بنشر مفهوم مشاركة المعرفة، من خلال تنظيم ورش عمل خاصة بالشركة تحت مسمي: قيادة التغيير، وكان علي كل العاملين بالمنظمة حضور هذه الورش، وكان الغرض منها أن يفهم جميع العاملين رؤية المنظمة، ومن ناحية أخري كانت وسيلة ليشعر كل عامل أن الشركة تحتاج لأفكاره وارتباطه بعمل هذه الرؤية الحقيقية.

وعلي هذا الأساس تم تكوين ثماني فرق حركة Corporate Action Teams (CATS).وتتيح الشركة الفرصة للعاملين للتواجد في أماكن معينة لشرب القهوة، دون تقيد بمستوي أو درجة وظيفية، وذلك

يؤدي إلي التشارك في المشاكل والأفكار ويؤدي إلي فرص لتقابل القيادات العليا مع الموظفين.كما قامت الشركة بتمكين العاملين وإعطائهم الموارد اللازمة المشجعة علي التنمية المستمرة والشخصية لمعرفتهم.

وإلي جانب الاهتمام بالتعليم المستمر والتدريب، تهتم القيادة بتمكين العاملين وتفويضهم، وتوفير الأمان الوظيفي لهم، وتغيير نظام التقييم والمكافآت، وذلك لإيجاد طرق أكثر فعالية لمكافأة عمل الفريق، وتشجيع العاملين علي الابتكار والقيام بمخاطرات محسوبة، من أجل التنمية المستمرة والتعلم من النجاح والفشل، وبحسن اختيار الرؤساء المسئولين عن إدارة المعرفة الذين يجب أن يتصفوا بالرغبة في التعلم، والعقلية المتفتحة، والتواضع والفضول، والحرص علي معرفة المزيد من المعلومات.

وتتولي القيادة في هذه المرحلة: تصميم شبكة المعلومات الخاصة بالمنظمة، وتحديد وتوثيق تجارب المنظمة التي تعد معرفة وأفضل الممارسات، ثم تخزينها جميعا بطريقة مناسبة، لتصبح نواة للمعرفة الموجودة في المنظمة.

**5- تقييم إدارة المعرفة:**

يتم القيام بعملية التقييم لتحديد ما إذا كان من الأفضل استكمال تنفيذ سياسة معينة بالطريقة نفسها، أو القيام بتغييرات للوصول للأهداف الموضوعة. ويستطيع القائد أن يقيم تطبيق إدارة المعرفة، من خلال استقصاء آراء العاملين حول مدي تحقيق المنظمة للأهداف

الخاصة بإدارة المعرفة، مع معرفة آرائهم ومقترحاتهم للتحسن، وبحث الشكاوى إن وجدت.ويمكن للقائد هنا تشكيل فريق التقييم تحت إشراف إدارة المعرفة (مدير المعرفة) بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية.

وهناك بعض التحديات التي تواجه القيادات المحلية في إدارة المعرفة،من أهمها: عدم وجود حافز قوي لدي العاملين لكي يشركوا زملاءهم معهم في معرفتهم، ومقاومة التغيير الدي يصاحب تطبيق المفهوم، ووجود بعض المعلومات السرية التي يصعب الإفصاح أو الإعلان عنها. ويضاف إلي ذلك ارتفاع تكلفة نقل المعرفة واحتمال تغيير محتواها بطريقة مقصودة أو غير مقصودة، خاصة عند تخزينها، وعدم قدرة بعض الأشخاص علي التعبير عن معرفتهم بطريقة مكتوبة.وفي استراليا، تواجه الحكومات المحلية عدة مشكلات من أهمها فقد المعرفة والقرارات المتواضعة وعدم القدرة علي التعلم (65% من الحكومات المحلية المبحوثة أكدت فقدها للمعرفة، بسبب ترك الأفراد منظماتهم إلي منظمة أخرى).ويرجع فقد المعرفة إلي وجود خلل في فريق العمل، بسبب سن التقاعد وتواضع موارد ومصادر المعرفة.

وهناك مشكلة نقص التعاون بين القطاعات في مجال تبادل المعلومات والمساهمة في انتقالها بين أجزاء القطاع الخاص. ويرجع ذلك إلي فقد الثقة المتبادل والذي يؤدي بدوره إلي عدم القدرة علي تكوين شبكات من العلاقات بين المنظمات.كما أن ما يتسم به القطاع

الحكومي من بيروقراطية وهيراركية يـؤدي إلـــي صـــعوبة تبـــادل المعلومات والمساهمة في انتقالها.

## متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مـشجعة علـــى الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة. وبصفة عامة، فإن مثل هذه البيئة تتطلب تـــوافر العناصــــر الآتيـــة: هياكل تنظيمية ملائمة لإدارة المعرفة، وقيادة وثقافة تنظيمية تـــشجع على ذلك، وتكنولوجيا المعلومات. وفيما يلي شرح لهذه المتطلبات:

### 1- الهياكل التنظيمية:

مما لاشك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثـــر ملاءمـــة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيـــف مـــع البيئـــة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات.

ويعتمد الهيكل الوظيفي على التخصص وتقسيم العمل، تبعـــاً للوظائف.ويكون لكل فرد يعمل في تخصص معين رئـــيس مباشـــر، وتكون الإدارة العليا في تحكم قوي للمنظمة ككل، وينعكس هذا على تدفق المعلومات في المنظمة، حيث تتركز في المديرين ويتم توزيعها من قبل الإدارة على الأفراد.ويعني ذلك عدم وجود علاقات مباشـــرة بين الأفراد، وبالتالي تكون إمكانية نقل المعرفـــة والمـــشاركة فيهـــا محددة.

وكذلك الأمر بالنسبة للهيكل المتعدد التقسيم الذي هو عبارة عن مجموعة من الهياكل الوظيفية المنفصلة ولكنها مقسمة بناء على المنتج أو العملاء أو الموقع الجغرافي.ولا يوجد في هذا الهيكل تدفق معرفي فعال لأنه لا توجد علاقة مباشرة بين العاملين في منتجين مختلفين أو في مناطق جغرافية أو مع عملاء مختلفين.

أما الهيكل المصفوفي، فالهدف منه هو دمج مزايا الهيكل الوظيفي مع الهيكل المتعدد التقسيم، للجمع ما بين الكفاءة العالية للهيكل الوظيفي ومرونة وسرعة استجابة الهيكل المتعدد التقسيم. ويرى البعض عدم مواءمته لإدارة فعالة للمعرفة، لأن كل فرد يكون لديه مسئوليات محددة وإن كانت متعددة، ولا يستطيع الحياد عنها فنشاطه دائماً خاص بوظيفة معينة لمنتج معين أو لمشروع معين، ولا يوجد بينه وبين أفراد المنظمة قنوات اتصالات مفتوحة.

وعلى الرغم من عيوب الهيكل المصفوفي، فهو أكثر الهياكل السابقة مرونة. ويؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار والعمل بروح الفريق وعلى علاقات شخصية متبادلة أفضل،مما يؤدي بدوره إلى وجود قنوات اتصال أقوى وأسرع من الهياكل الوظيفية أو المتعددة التقسيم، وهذا معناه إمكانية لتبادل المعرفة داخل المنظمة وتوافق أكثر بين الثقافة التنظيمية والبيئة المحيطة.

وإلى جانب الأشكال السابقة، هناك هياكل أكثر ملاءمة لإدارة المعرفة مثل الأفقية إلى مالا نهاية، وشبكة العنكبوت، والهياكل المعكوسة.وتتميز المنظمات الأفقية إلى ما لا نهاية Infinitely Flat

بقلة عدد المستويات بها، بالمقارنة بالتنظيم الهرمي. وهذا يعني أن الفرد في أسفل المنظمة لا يكون بعيداً عن القيادة التنظيمية، وذلك لأن المستويات التنظيمية بينهما قليلة.

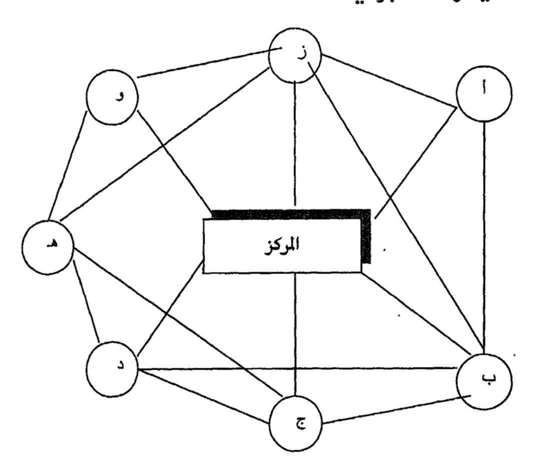
ويتميز هذا التنظيم بتركيز المعرفة في نقطتين: المركز والأطراف، ويعمل كل طرف على حدة بدون علاقة مباشرة مع الأطراف الأخرى، ولكن الأطراف تتبادل المعلومات عن طريق المركز. وبما أن عدد المستويات التنظيمية محدود، يكون تبادل المعلومات بينها سريعاً، لأن مرورها عن طريق المركز يكون سريعاً بدوره.

أما الهيكل الشبكي (العنكبوت) Network or Spiders Web، فهو عبارة عن وحدات منفصلة لها درجات أهمية ووظيفية متقاربة، ولكن لكل تخصصه، وتتطلب أعمالهم تفاعلات ومعاملات مستمرة بين الوحدات، فيتكون شكل شبكي وهو ما يسمى بشبكة العنكبوت"، وذلك لأن الصلة أو الارتباط بين الوحدات كلها متكامل، ولكن هذا الترابط في نفس الوقت لا يتسم بالقوة .

وهذه المنظمات تعمل بحد أدنى من السلطة الرسمية أو الـ Hierarchy ويكون دور المركز تجميع المعلومات والمعرفة وتخزينها بطريقة فعالة، وتوزيعها على الوحدات، والمركز لا يولد المعلومات بنفسه أو لنفسه، وبالتالي فإن كل وحدة لديها معرفتها ومعلوماتها وهي عن طريق قنوات الاتصال الشبكية بين الوحدات تستطيع مبادلتها مباشرة أيضاً مع الوحدات الأخرى.

ويمكننا القول بصفة عامة إن الهيكل العنكبوتي يعمل بكفــاءة عندما يكون هناك احتياج إلى معرفة وخبرة عاليــة فــي الأطــراف والفروع، وحيث تكون هناك حاجة للاتصال بين الأطراف ببعــضها البعض لتبادل الخبرات وحيث يكون الإبداع والمرونة أهم من كفاءة المركز وسيطرته على التنظيم.

**الهيكل العنكبوتي:**




وتوجد المنظمات المعكوسة Inverted Organizations فــي القطاع الخدمي، حيث يكون أهم فرد للمنظمة هو العميــل، وبالتــالي نجد أن الفرد الذي يتعامل مباشرة مع العميل له أهمية كبــرى فــي

المنظمة . ولذلك تقوم المنظمة بقلب هيكلها التنظيمي رأساً على عقب، بمعنى أن رأس المنظمة يكون أسفل والعاملين الذين يتعاملون مع العملاء يكونون أعلى المنظمة.وفي هذا الهيكل، يعمل جميع أفراد المنظمة من مديرين ورؤساء أقسام وموظفين لخدمة المنظمة التي تظهر للعملاء ولكنهم من ناحية الدرجة الوظيفية في أسفل التنظيم، ولكن من الناحية التنظيمية تم وضعهم على قمة التنظيم لأن أفراد المنظمة الآخرين جميعهم يعملون من أجلهم، ليمدوهم بالمعلومات، وليرشدوهم.

ويحتاج هذا النوع من التنظيم إلى تكنولوجيا مساندة على درجة عالية من التقنية والتخصص كما يجب أن يكون هناك تأكيد دام لتنفيذ القواعد التنظيمية، وتمكين للعاملين.وذلك لأن عدم وجود سلطة رسمية واضحة قد يكون غير مقبول من قبل المديرين، وذلك قد يثير المشاكل، وقد يظن الخط الأمامي للمنظمة من كثرة الاهتمام به، أنه متخصص إلى حد كبير ويبدأ في اتخاذ القرارات، وقد يصبح من الصعب السيطرة عليه.

ولذلك يتطلب تحول أية منظمة إلى مثل هذا الهيكل التنظيمي المعكوس إلى وجود نظام خاص يدرب العاملين تدريجياً على أدوارهم الجديدة، لكي يتكيفوا ويتفهموا التغييرات أثناء نمو المنظمة إلى تنظيم آخر لم يعتادوه من قبل، وبالطبع يحتاج ذلك إلى أنظمة جديدة في قياس الأداء ونظم مكافآت جديدة وذلك كي لا يستمر العاملون في الأداء طبقاً لقياس الأداء التقليدي.

وبصفة عامة، فان تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية المعتادة الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة، مثل:

* التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والأبعد عن الشكل الهرمي.

* التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية، التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطى المنظمة كلها ويشارك الجميع في تخليقها.

* التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

وقد قامت شركة روفر Rover الإنجليزية للسيارات بإنشاء إدارة تعلم كما تبنت هيكلا تنظيمياً مرنا وأفقياً يتناسب مع العمل كفريق ومع عمل كل فرد بمرونة واستقلالية.وقد استطاعت الشركة أن تتحول من شركة خاسرة إلى شركة لها مكانتها العالمية في خلال خمس سنوات، بفضل تبنيها واهتمامها بالمعرفة.

وفي عام 1991،كانت شركة ناشيونال سيمي كوندكتور National Semiconductor – شركة تعمل في مجال التكنولوجيا– تعانى تعثراً، حيث وصل حجم خسائرها إلى 150 مليون دولار في العام، وكانت تتمتع بمركزية شديدة وبهيكل تنظيمي هرمي، وكان من مشاكل الشركة أن المعلومات لا يتم تداولها

والمشاركة فيها في المنظمة.ولحل هذه المشاكل، تم تعيين قيادة جديدة للشركة قررت التركيز على إدارة المعرفة في المنظمة. وبعد أقل من 4 سنوات، تحسن موقف الشركة كثيراً،حيث أصبحت إيرادتها 2 مليار دولار وبلغت أرباحها 130 مليون دولار. ومن الأشياء الملفتة التي حدثت خلال هذه السنوات الأربعة، أن الهيكل التنظيمي للشركة أصبح أكثر أفقية ومرونة.

**2- الثقافة التنظيمية:**

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الأخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين . ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل.وهناك عوامل تساعد على إدخال مفهوم إدارة المعرفة في المنظمة، وهى بالتالي تمثل عوامل ايجابية لإدارة المعرفة في المنظمات ويقصد بها الثقافة التي تشجع وتحث على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتني بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبنى مفهوم إدارة المعرفة.

كما توجد عوامل تؤثر سلباً في تبنى المنظمة لإدارة المعرفة، ولذلك ينبغي التخلص منها أولاً قبل محاولة إدخال هذا المفهوم في

المنظمة مثل الاعتقاد بأن معرفة الأفراد نفسهم لا قيمة لها، وعدم فهم المعنى الحقيقي لإدارة المعرفة.

وهنا، لابد من تطوير الثقافة السائدة في المجالس المحلية أو في المنظمة المراد تطبيق إدارة المعرفة فيها.ولقد أكدت الدراسات أن المجالس المحلية في أستراليا تفتقد بصورة قوية ثقافة تبادل المعلومات والمعرفة والمساهمة في انتقالها . وتتطلب عملية تطوير الثقافة السائدة إلى ضرورة التحدث مع العاملين في المنظمات حول أهمية تغيير هذه الثقافة، وحول مدى الاستفادة التي يمكن للمنظمة تحقيقها عن طريق نشر هذه الثقافة داخل المؤسسة، وكذلك بيان إلى أي مدى قد تفقد المنظمة الكثير من فاعليتها وكفاءتها بغياب مثل هذه الثقافة.

وتأكيدا لأهمية الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة، عملت شركة روفر Rover الإنجليزية على تأسيس رؤية ومعتقدات تتناسب مع التركيز على التعلم لمشاركة المعرفة. فأصبح التعلم المستمر والمشاركة في المعرفة من الجوانب المهمة في ثقافة المنظمة.كما قامت إدارة شركة ناشيونال سيمى كون دكتور National Semiconductor بتنظيم ورش عمل لخلق وتنمية ثقافة تنظيمية تتيح المشاركة في الميعرفة والتعلم من الآخرين.

### 3- دور القيادة في إدارة المعرفة:

مما لاشك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة. فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر. ولذلك، فإن هناك بعض النظريات الخاصة بالقيادة تكون أكثر ملاءمة لإدارة

المعرفة من نظريات أخرى.فنظرية سمات القيـادة Trait Theory، يرى البعض أنها لا تناسب تطبيق إدارة المعرفة .أما نظريات سلوك القائد Behavioral Theories ،فهي أكثر ملاءمة بينمـا النظريـات الظرفية متفقة أكثر مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة.

وتعتمد النظرية الظرفية أو الموقفيـة Situational Theory على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه، وعوامـل الموقـف القيادي نفسه، وهي ترى أن الموقف نفسه له أهمية كبيرة في التأثير على عملية القيادة، لأنه يؤثر على مدى قدرة القائد على إنجاز ما هو مطلوب منه، ومن أهم هذه النظريات وأشهرها نظرية فيدلر: النظرية الظرفيةFiedler Contingency، وهي تشير إلى أنه لا يوجد أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، كما أن هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد.

وبصفة عامة، فإن إدارة المعرفة تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة. فالقادة لم يعد يوصفون بأنهم رؤساء، ولكنهم يوصـفون بأنهم منسقون Coordinator أو مسهلون Facilitators أو مـدربون Coaches. ولذلك، فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية هي: القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن يكون قدوة لهم، وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهم المنظمة وتعمل المنظمة من خلاله. وهناك صفات أخرى يتعين أن يتصف بها القائد هـي:أن يعمل على بناء رؤية مشتركة، والاتصال والتعامل الدائم مع الآخرين

في المنظمة وسماع ردود أفعالهم عن رؤيته مع تقييم هذه الرؤية وإعادة تشكيلها وتنميتها، كلما لزم الأمر.

كما يجب أن يتحقق القائد من أن المعلومات التي يصل إليها الأفراد والقادة هي انعكاسات للحقائق والبيانات وليست استنتاجات شخصية ليس لها أساس موضوعي. وإلى جانب ذلك، فإنه يتعين عليه النظر إلى الأمور المتعلقة بالمنظمة على أنها عمليات مرنة ومتفاعلة وليست أموراً جامدة وثابتة.

**4- تكنولوجيا المعلومات:**

لتكنولوجيا المعلومات دور مهم في تطوير وتنمية المنظمات منذ أوائل التسعينيات، من خلال توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، ودعم وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتحسين وتنشيط حركة الاتصالات بالمنظمة.وقد مرت نظم التكنولوجيا التي تواكب عصر المعرفة بأربعة مراحل:فالمرحلة الأولى التي بدأت في عام 1992، وعلى كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات، لمنع إعادة تدوير العجلة، بمعنى البداية من حيث انتهى الآخرون وعد البدء من نقطة البداية كل مرة.وقد بدأت هذه المرحلة حوالي عام 1992 وتم فيها صنع قواعد بيانات جديدة للمشاريع وقواعد بيانات جديدة لأفضل الممارسات العملية، ..الخ. كما بدأت المرحلة الثانية بعد ذلك بالتركيز على العميل، وكان هدفها هو استخدام كل ما لدي المنظمة للوصول إلى أفضل الطرق لخدمة العميل، وكان تخزين البيانات هو محور كل العمليات، ولم يكن هناك تفاعل مع متلقي المعرفة.أما المرحلة الثانية

(1999-2001) والتي تم فيها التفاعل بين متلقي المعرفة والمعرفة، فأصبح هناك صفحات على شبكة المعلومات، يقوم المستخدم بالتفاعل معها، كما أصبحت هناك التجارة الالكترونية، والأعمال الالكترونيـة E-business، والمعاملات البنكية..الخ. وقد أدت هذه المرحلة إلـى حماس واهتمام عال بمفهوم المعرفة وإدارتها.وقـد بـدأت المرحلـة الرابعة في عام 2001، حيث أصبح التركيز على كيفية تعظيم قـدرة المنظمة على خلق معرفة جديدة، وكيفية خلق بيئـة داخليـة تـشجع المشاركة في المعلومات. وبذلك يصبح الاستثمار أكبر في الأفـراد، والتوظيف الجيد، والبيئة الداخلية.. الخ . بمعنى أن التركيـز علـى البنية الأساسية مقارنة بالتركيز على البنية الأساسية التكنولوجية فـي المراحل الثلاث السابقة .

وتوفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة لإدارة المعرفة الكثير من الإمكانيات مثل: شبكة المعلومـات، والـشبكة الداخليـة Internet، وبرنامج تصفح Browsers، ومخازن البيانات، ومـصفاة البيانـات Data Filer، وبرنامج Software مما يـسهل ويـسرع مـن إدارة المعرفة في المنظمات.

ولكي تكون هناك عملية مستمرة لتبادل المعرفـة يجـب أن تتوافر أربعة شروط في نظام التكنولوجيا هي(23):القدرة علـى إدراك ومراقبة وإجراء مسح للنواحي المهمة في البيئة المحيطة،والقـدرة على ربط هذه المعلومـات بـالقيم والقواعـد الإرشـادية لـسلوك النظام،والتعرف على القيود ذات الدلالة عن هـذه القـيم والقواعـد، والقدرة على البدء في القيام بأفعال إصلاحية مناسبة عن التأكد مـن

وجود تناقضات.

وكان انتشار المتصفح Browser بداية ظهور أنظمة إدارة المعرفة. وهذه النظم مختلفة ومتنوعة، فهي لا تتكون من تكنولوجيا واحدة، ولكنها عبارة عن مجموعة من الفهارس وبرامج استرجاع المعلومات وبرامج أخرى تعالج المعلومات لتكون مناسبة لمستخدميها، وهذا النظام يجب أن يخدم الجميع في المنظمة من إداريين وأفراد ومستشارين، وفي بعض الأحوال العملاء والمراقبين، ومحتويات نظام إدارة المعرفة يجب أن ينظر إليها كأصل ثابت لكل منظمة، وهو لا يتم ابتكاره أو صنعه وتنميته لغرض معين، ولكن يجب أن يبقى كأساس لكل منظمة، مع الأخذ في الاعتبار أنه يجب أن يحقق مواصفات معينة في الجودة، والحداثة، والعمومية، والشمولية، يناسب التغيرات والتطورات، السهولة في الاستعمال من قبل العاملين كلهم.

وقد أكدت الدراسات أن نظم إدارة المعرفة تفيد المنظمة في تحقيق اتصال أفضل، من حيث السرعة والجودة والشفافية والمشاركة من قبل العاملين. كما تساعد في تحقيق كفاءة أعلى، من حيث تقليل وقت حل المشكلات وتخفيض العمالة.

ويؤدي استخدام نظم مساندة الأداء الاليكتروني إلى مزيد من التعلم، من خلال الأداء، والتعلم الفردي،وتوليد معرفة جديدة باستمرار، والقدرة على الحصول على المعرفة وتخزينها. ومع حتمية وجود كل هذه الوظائف والإمكانيات أصبح هناك وظيفة جديدة

بمسميات مختلفة في المنظمات التي تهتم بإدارة المعرفة، وهي مدير المعرفة Department Chief Knowledge Office Knowledge Manager ، ويقوم مدير المعرفة بالآتي:

- نشر وتشجيع مشاركة المعرفة والتعلم المستمر.
- تصميم وتنفيذ ومراقبة والإشراف على البنية الأساسية للمعرفة الخاصة بالمنظمة، مما يتطلب معرفة عالية بتكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى التنظيم والعلاقات التنظيمية.
- الاتصال بين موردي المعرفة والمعلومات الخارجية والمنظمة.
- التمتع بدرجة عالية من العلم بالتوثيق والمكتبات، وان تكون لديه خبرة كافية بمجالات إعادة الهندسة، وتكنولوجيا المعلومات الحديثة، وإدارة التغيير وتنمية المنظمات، لأن كل ما سبق يتطلب كل هذه المواصفات

## دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم عمليات ادارة المعرفة:

تعتبر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات واحدة من المفاتيح الاساسية للكفاءة والفاعلية لعمليات الاعمال .. وان حصول المنظمات على هذه التكنولوجيا ليس هو الضمان الوحيد لبقاءها دون السعي الى تكاملها بنجاح مع الخطة الاستراتيجية للمنظمة . وتعتبر الاستراتيجية التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات هي واحدة من استراتيجيات اداة المعرفة .

تستخدم اداة المعرفة تكنولوجيا المعلومات لجمع وتدوين المعلومات والمعرفة وتحديد قيمتها،ونشرها ضمن المنظمة وتمكينها لتصبح معرفة لعمليات الاعمال ولتكون أكثر مبدعة ومجهزة ومفخرة لمنتجات وخدمات عالية الجودة ومنافس مرعب في الاسواق. (Brokesch, 1997).

تستفاد إدارة المعرفة من انظمة تكنولوجيا المعلومات وبشكل خاص من الانظمة التي تتحسس وتستجيب لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية، وتخصص بشكل مباشر لمهمات تعلم المنظمة وإدارة المعرفة، وتلعب بيئة التنظيم دورا كبيرا في تسهيل او اعاقة استخدامات تكنولوجيا المعلومات في العمل من حيث النظم والقوانين والتعليمات ومستوى التكنولوجيا والاتصالات الرسمية وغير الرسمية.

وقد اهتم الباحثون بأنظمة تكنولوجيا المعلومات الاتصالات التي تقدم الدعم والإسناد إلى عمليات إدارة المعرفة، وتقصي مجالات استفادة إدارة المعرفة من تطبيقات نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فهناك من صنفها (Laudon & Laudon, 2004:316) إلى مجموعة من الأنظمة.. وهي أنظمة المكتب Office System وأنظمة عمل المعرفة Knowledge work system وأنظمة تعاون المجموعة Group Collaboration system وأنظمة الذكاء الاصطناعي Artificial Intelligent System وتطرق باحثون آخرون إلى مفردات هذه الأنظمة وإدراج عدد من الأنظمة الفرعية التي تقدم استخدام افضل للمعرفة من خلال تحويلها الى منتج ملموس.

## 1- أنظمة عمل المعرفة (لابتكار المعرفة) "Knowledge work system"

يقصد بعمل المعرفة هو ابتكار معرفة ومعلومة جديدة مثل ابتكار عمال المعرفة لسلعة جديدة او طرق عمل جديدة او لتحسين الموجود منها ... ويجزئ عمل المعرفة الى عدة حقول متخصصة وكحقل يمتلك تشكيله مختلفة من أنظمة عمل المعرفة لدعم العمال في ذلك الحقل، والمحافظة على استمرار تجدد المعرفة .

وهناك العديد من نظم عمل المعرفة الأكثر تخصصا والتي تصمم بشكل خاص لترويج ابتكار المعرف ومن هذه الأنظمة:

### ١- نظم التصميم بمساعدة الحاسوب Computer Aided Design systems

تعطي هذه النظم الادوات المتخصصة التي يحتاجها عمال المعرفة كالرسوم البيانية المتقدمة، ادوات التحليل، ادوات ادارة الوثائق والاتصالات . وتحتاج هذه الانظمة الى قوة حاسوبية مهمة من اجل الحل السريع للرسوم البيانية المتقدمة، أو الحاسبات المعقدة الضرورية لعمال المعرفة كالباحثين العلميين، مصممي المنتجات والمحللين الماليين، وتصمم محطات عمل المعرفة غالبا لمهمات متخصصة في الاداء فالتصميم الهندسي لمهندس يتطلب محطات عمل تتطلب رسم تصاميم وقوة كافية للتحميل الثلاثي الابعاد والذي يختلف تماما عن محطات عمل المحلل المالي.

ب- **أنظمة الواقع الافتراضي: Virtual Reality System**

تتيح تطبيقات الواقع الافتراضي تجربة مختلفة في التفاعل البشري مع الحاسوب عبر تكنولوجيا حاسوب متطورة.ويقصد بالواقع الافتراضي هو "ذلك الفرع من البيانات الحاسوبية Computer Graphicsالذي يعمل على غمر المستخدم في بيئة اصطناعية افتراضية، ذات ثلاثة أبعاد والتخاطب بها والتأثير بها وذلك بالزمن الحقيقي" (الخباز،15:2002) وتستخدم تطبيقات V.Rفي التدريب الفضائي، صنع التصاميم ،المجالات الطبية، الإظهار العلمي والتحكم عن بعد، الفن، وغيرها من التطبيقات الآخذة بالتزايد والتي تتوصل يوميا إلى ابتكارات جديدة تفتح آفاق جديدة للمعرفة الإنسانية وتطور كفاءة الواجهة البينية (التخاطبية) مع المستخدم والتي تشكل الجسر بينه وبين النظام الحاسوبي.

**2- أنظمة الذكاء الاصطناعي (للحصول على المعرفة وترميزها)**
Artificial Intelligence System

عمل الباحثون ومنذ الخمسينات من القرن الماضي على تطوير اجهزة الحاسوب والبرامج في محاولة منهم للتوصل الى اجهزة تحاكي عمل العقل البشري وطريقته في التفكير او ما يسمى بالذكاء الاصطناعي وهو يعبر عن الجهود المبذولة لتطوير النظم المعتمدة على الحاسوب والتي يمكن ان تتصرف كالبشر ،مع القابلية لتعلم اللغات ،انجاز مهمات مادية، استخدام المعدات ألمدركه بالإحساس، ومظاهاة خبرة الإنسان في اتخاذه للقرار. وقد تبلورت ميادين الذكاء الاصطناعي في مجال ادارة المعرفة خلال :

١. النظم الخبيرة : Expert System .

إن نظام المعلومات لحل المشاكل عن طريق الحصول على المعرفة لاي مجال محدد ودقيق لشخص خبير يسمى **بالنظام الخبير**.. وتستخدم النظم الخبيرة لقبض المعرفة للعاملين الماهرين بصيغة مجموعة من القواعد والحقائق التي تضاف الى ذاكرة او ضمن خبرة التعلم المنظمي، ويساعد هذا النظام ايضا في اتخاذ القرار عن طريق طرح الاسئلة في صميم الموضوع وشرح الأسباب التي توضح افعال معينة . وتساعد النظم الخبيرة في مساعدة المنظمات لصناعة قرارات عالية الجودة باستخدام عدد قليل من الناس،

**نظام المنطق الضبابي Fuzzy Logic System**

هي الأنظمة المعتمدة على الحاسوب لمعالجة البيانات الضبابية "وهي البيانات الغير كاملة او صحيحة جزئياً ان مثل هذه الانظمة تحل المشاكل الغير مهيكلة مع معرفة ناقصة وكما يفعل الإنسان" (Obrien,2004:316) . تستخدم التكنولوجيا المعتمدة على القواعد والتي تجيز الغموض لحل المشاكل التي لم يتم حلها سابقا، وهي تؤكد على مفاهيم وتقنيات متنوعة لاحراز وتمثيل المعرفة الغير دقيقة ،او الغامضة، أو غير المؤكدة وغير الموثوق بها وتتمكن من ابتكار قواعد تستخدم قيم تقريبية ووهمية وبيانات غير كاملة وغامضة . وهي تحاكي بذلك طريقة الانسان في التفكير من خلال قاعدة (اذا حصل.....عندئذ ) (If ….then). وهي بذلك تساعد بالحصول على المعرفة مهما يشوبها من غموض أو نقص أو عدم تأكيد.

ب- الشبكات العصبية: **Artificial Neural Network**

وهي عبارة عن معالجات حاسوبية او برمجيات تعتمد معماريتها على محاكاة الهيكلية الشبكية لاعصاب الانسان وعقله ويمكن لهذه الشبكة من معالجة قطع متعددة من المعلومات في وقت واحد ويمكن ان تتعلم تنظيم المخططات والبرامج نفسها لحل المشاكل ذات العلاقة بها (Obrien,2003:G13) وتحاكي هذه التقنية تعامل الانسان عندما يواجه مواقف تتوفر لديه معرفة غير صريحة عن مجال معرفي معين اذ تتطلب منه هذه المواقف الاستعانة بخبراته السابقة والتعلم مما يفعله في مثل هذه المواقف والتي قد لا يتاح له صورة طبق الاصل منها، وتسمى التقنية التي تعادل عبور هذه الفجوة بالشبكات العصبية . ومنها الحوسبة العصبية ( Neural Computing) او الشبكات العصبية الاصطناعية ( Artificial Neural Network) التي تستخدم في الحصول على المعرفة والاستدلال والتي توفر امكانات تشغيل تقلد امكانات تشغيل معينة للعقل البشري وتكون النتائج تمثيلا للمعرفة يعتمد بشكل متوازي مكثف واسترجاع سريع لكميات كبيرة من المعلومات ومقدرة على تمييز انماط اعتمادا على الخبرة (توربان، 2000: 8 ).

ج- **الخوارزميات الجينية : Genetic Algorithms**

هي مجموعة من التعليمات التي تكرر لحل المشكلة وتشير كلمة (Genetic) الى سلوك الخوارزميات التي يمكن ان تشبه العمليات البيولوجية للتطور والهدف الاساسي للخوارزميات الجينية

هو تطوير نظم توضيح التنظيم والتطبيع الذاتيين على الاساس الواحد للكشف على البيئة بطريقة تشبه الكائنات البيولوجية ويوفر تحقيق مثل هذا الهدف امكانية خاصة في تمييز الانماط، والتصنيف والمصاحبة اي ان النظام يصبح قادرا على ان يتعلم كيف يتاقلم مع التغيرات (توربان،2000: 938) .

### 3ـ أنظمة قاعدة المعرفة (لخزن المعرفة)

Data Base System

تحتوي قاعدة المعرفة على مجموعة من المعرف والخبرات المرتبطة بمجال معرفي معين ويتم تطوير قاعدة مستقلة لكل مجال معرفي لتمثل الخبرة التي اكتسبت من العمل والبحث في مجال معين على ان تتضمن القاعدة اكبر قدر من المعرفة يمكن الحصول عليه في المجال المحدد وهناك اساليب عديدة لتمثيل معرفة الخبراء مثل القواعد والحقائق والأطر (الحميدي وآخرون، 2005 :163) ويجب التمييز بين قاعدة معرفة المنظمة وقاعدة معرفة النظم الخبيرة إذ إن قاعدة المعرفة التنظيمية تكون اكثر اتساعا وعمومية وتحتوي على المعرفة المجمعة والمكدسة لحل مشاكل متعددة ( Turban, et..al,2003:350) من ذلك يمكن القول بان تمثيل المعرفة في قاعدة البيانات ياتي بعد الحصول عليها من الخبراء والمصادر الموثوقة وبطريقة يمكن فهمها ثم ترجمتها الى قواعد او الى صور اخرى من تمثيل المعرفة .

## 4- أنظمة المشاركة الجماعية (لمشاركة المعرفة)

تحتاج المنظمات الى دعم اعمال الجماعات الرسـمية وغيـر الرسمية العاملة لديها والتي تكون تجاربها مـصدر مهـم لخبـرات المنظمة والتي يمكن ان يطلق عليها جماعات الخبرة وهي جماعات غير رسمية من الافراد والعاملين في المنظمة واصحاب اهتمامـات مهنية، مثل الجماعة الخاصة المهتمة في نشاط الاقـراض فـي اي مصرف ومن انظمة تقانة المعلومات المـستخدمة فـي المـشاركة الجماعية هي (Laudon & Laudon, 2004: 323) :

### أ- المـشاركة الجماعيـة وادوات التعـاون عبـر الـشبكة Groupware & Web Collaboration

تتبنى المشاركة الجماعية حول ثلاثة مبادئ اساسـية هـي : الاتصالات ،التعاون، التنسيق، والتي تسمح للمجاميع ان تعمل معاً في التوثيق، الجدولة، اللقاءات، ملفات الدخول المشترك ،قواعد البيانـات المشتركة المتطورة، والبريد الالكتروني ووجدت المنظمات المؤكـدة للمعرفة مثل الشركات الاستشارية، الموسسات القانونيـة، شـركات ادارة الاموال ان انظمة المشاركة الجماعية تمثل قوة خاصـة لـدفع الموجودات المعرفية، وان ادوات الانترنت مثل البريد الالكترونـي، حوارات الاخبار الجماعية، النشر عبـر الـشبكة وعقـد الملتقيـات والمؤتمرات المباشرة (On line) والمحادثة والحـوارات والتلفـون والفيديو كل هذه الادوات تلائم بشكل جيد المشاركة الجماعية وتعـد بدائل منخفضة التكاليف للعمل الجماعي.

## ب- الانترنت وبيئات معرفة المنظمة The Internet Enterprise Knowledge Environment

يقدم الانترنت اساس لبيئات معرفة المنظمة عن طريق النصوص، الصوت، الفيديو، الشرائح الرقمية مشاركتها، وعرضها عبر واجهة بينية تقليدية بسيطة اضافة الى مساعدة المنظمة بتقديم خرائط المعرفة (Organizational Knowledge Maps) وهي أدوات لتعريف وتحديد مكان مصادر معرفة المنظمة .

إن بيئات معرفة المنظمة غنية جدا وواسعة ولذلك تبنى بعض المنظمات بوابات شراكة متخصصة ( Specialized Corporate Portals) . لمساعدة الافراد للإبحار عبر مصادر متنوعة للمعرفة (Enterprise Knowledge Portals) توجه الافراد نحو مواضيع المعرفة الرقمية وتطبيقات نظام المعلومات، ومساعدتهم في الاحساس بحجم المعلومات المتاحة وتعرض لهم أيضا كيفية تواصل معرفة المنظمة.

## 5-أنظمة المكتب (لنشر المعرفة وتوزيعها) Office System

تعمل معظم البيانات وتتعامل مع عمل المعرفة وتأخذ مكانها في عمل مكاتب المدراء، يأخذ المكتب دورا كبيرا في تنسيق المعلومات ضمن المنظمة من خلال قيامها بادارة وتنسيق عمل عمال المعرفة وربط عملهم مع كافة مستويات ووظائف المنظمة وتسهيل ربط المنظمة بالعالم الخارجي وبضمنهم الزبائن، المجهزين، البائعين ... وغيرهم "وهو عبارة عن نظام حاسوبي مثل معالج الكلمات، البريد الصوتي، والصوري والذي يصمم لزيادة الإنتاجية لعمال

المعلومات في المكتب" وتمتد عبارة (عاملو المكتب) إلى نطاق واسع من المدراء والكتبة الذين يعملون بمفردهم او ضمن مجموعات ويمارسون الانشطة التالية (Laud0n & Laudon,2004:318-319):

- ترتيب عمليات التوثيق من انشاء الوثائق ،خزنها، استرجاعها، تفريغها وتستخدم في ذلك تقنيات معالج الكلمات الناشر المكتبي، الناشر الالكتروني، ادارة تدفق العمل.
- جدولة عمل الأفراد والجماعات ويستخدم في ذلك التقويم الالكتروني ،والمشاركة الجماعية والانترنت .
- الاتصالات عن طريق اللقاءات، تنظيم الصوت والاتصالات المستندة على الوثائق للافراد والجماعات وتستخدم تقانة البريد الالكتروني، البريد الصوتي، نظام الرد الصوتي .
- تنظيم البيانات التي تصل من الموظفين، الزبائن ،والتجار وتستخدم في ذلك تكنولوجيا قواعد البيانات، تفريق الأوراق، واجهة المستخدم الصديقة... وتهدف تطبيقات تكنولوجيا المعلومات الى زيادة انتاجية العاملين في المكتب.وهناك مجموعة من تطبيقات نظم المكتب التي تساعد في توزيع المعرفة وهي :

**أ – معالج الكلمات: Words Processing**

يعرف معالج الكلمات بانه مجموعة من المكونات المادية للحاسوب والبرامجيات التي تقوم بانشاء النصوص الكتابية والقدرة على عرضها من خلال الشاشة وتصحيحها وخزنها على وسائط التخزين واسترجاعها وتشغيلها وطباعتها ... الخ، والتي تساعد في

اعداد التقارير، قوائم الاسعار، الاجراءات، اضافة الى المساعدة في الاتصالات بين المنظمات بعدد من النسخ المطبوعة .

### ب- الناشر المكتبي : Desktop Publishing

أصبحت برامج النشر المكتبي الوسيلة الوحيدة العلمية السهلة لوضع مستندات ووثائق يمتزج فيها النص مع الرسوم والصور، وتقدم امكانات كبيرة للبحث والاسترجاع وسرعة الوصول الى البيانات المطلوبة وتوفير سهولة كبيرة في تحديد البيانات والمعلومات والمعرفة في إرسال وتوصيل الوثائق اما عن طريق الشبكات او الاقراص الممغنطة .

### ج- التنظيم الالكتروني للمواعيد : Electronic Calendaring

وتعبر عن استخدام شبكة الحاسوب في تخزين واسترجاع جدول المواعيد والارتباطات الخاصة بالمدير ومراجعته وتعديله في اي وقت من خلال الوحدة الطرفية الخاصة بها ،ويستخدم كوسيلة لتوصيل المعرفة اضافة إلى كونه منظم للوقت .

### د - نظام إدارة الوثائق : Document Management System

ويستخدم لنقل صور الوثائق الى اشكال رقمية ويستعمل في خدمة شبكة العمل لتحرير البيانات الرقمية في قرص التخزين الليزري والعمل على توفير المعلومات والمعرفة لمستخدميها الذين يتعاملون مع هذا النظام بالمحطات الطرفية. ويفيد هذا النظام بتصوير الوثائق التاريخية المهمة وتخزينها ومن ثم استرجاعها عند الحاجة اليها .


الفصل الخامس
تطبيقات ادارة المعرفه
في المكتبات ومرافق المعلومات

إذا كانت العديد من دول العالم قد مـرت بـالتحولات التـي فرضها عصر المعرفة ومجتمعات المعرفة والتي كان لها انعكاساتها على المكتبات ككيان مهم، فإن المكتبة تواجه اليوم تحـديات كبيـرة تتمثل في نقص المـوارد الماليـة، وتغيـر احتياجـات وتطلعـات المستفيدين، وما تعانيه من منافسة شديدة وبشكل حـاد مـع انتـشار تقنيات الاتصالات والمعلومات الحديثة كالإنترنت والمكتبات الرقمية، والتي قد تسحب البساط من تحت المكتبات إذا ما ضـلت الأخيـرة جامدة بدون أي تحرك نحو التغيير.

ويشير وين كإجابة حول ما الداعي لتطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية يقول " المكتبات الجامعية محاصرة ومضايقة مـن جانبين : قلة الميزانية، و الطلب المتزايد من قبل الكليات وأعـضاء هيئة التدريس والطلاب للحصول علـى المعلومـات وتطبيـق إدارة المعرفة نابع من رسالة المكتبة بغض النظر إلى منافـسة الانترنـت والمصادر الالكترونية".

إن نجاح المكتبات يعتمد على قدرتها من الانتفاع والاسـتفادة من معلومات ومعرفة موظفيها من اجل خدمة احتياجاتها واحتياجات المستفيدين بشكل أفضل، حيث تعد معرفة وخبرات موظفي المكتبـة أحد الأصول والممتلكات القيمة للمكتبة والتي يجب النظر إليها بشيء من التقدير والاهتمام.

إن الهدف الحقيقي من إدارة المعرفة هـو تحقيـق الفاعليـة والاستمرارية للمنظمات، وبالرغم من أن أصل إدارة المعرفة وجدت

في حقل الأعمال إلا أن ممارساتها انتشرت في الحقول غير الهادفة للربح، وقد لوحظ العديد من المميزات التي تقدمها تطبيقات إدارة المعرفة للمؤسسات والمنظمات غير الربحية مثل تحسين الاتصال بين الموظفين واتصالهم كذلك بالإدارة العليا وتشيع ثقافة المشاركة، وأن ضرورة بقاء وصمود المكتبات ومراكز المعلومات أمام نقص الموارد المالية و تلك التطلعات والحاجات للمستفيدين يدفع بقوة إلى ضرورة تبني تطبيقإدارة المعرفة.

والحقيقة أن تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات أو غيرها من المنظمات لا يعني النجاح دائماً، بل يحتاج إلى التخطيط المسبق والتهيئة المناسبة، وفي هذا المجال وقد تمت بعض الدراسات حول عقبات تطبيق إدارة المعرفة والأسباب التي تؤدي إلى فشل هذا التطبيق، وقد نتج عنها تحديد عدد من الأسباب والعوائق

- سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة.
- الافتقار إلى القيادة العليا الداعمة لإدارة المعرفة.
- الافتقار إلى الإدراك الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها.
- الافتقار إلى الإدراك لدور إدارة المعرفة وفوائدها.
- الافتقار إلى وجود تكامل بين نشاطات المنظمة المتعلقة بإدارة المعرفة وبين تعزيز التعلم المنظمي.
- الافتقار إلى التدريب المتعلق بإدارة المعرفة.

- الافتقار إلى الوقت الكافي لتعام كيفية استخدام وتنفيذ نظام إدارة المعرفة.
- الافتقار إلى فهم مبادرة إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الاتصال غير الفعال وغير الكفء.

ولعله من المناسب هنا أن نشير إلى أنه وفي السنوات القليلة الماضية اهتم الاتحاد الدولي لجمعيات المكتبات (افلا) بإدارة المعرفة وتطبيقاتها في المكتبات حيث انشأ الاتحاد قسم خاص عام 2003 بمسمى " قسم إدارة المعرفة" ومن أهم أهدافه:

- دعم ثقافة تطبيق إدارة المعرفة في بيئة المكتبات والمعلومات.
- عمل إطار دولي للاتصال المهني وفهم طبيعة وأهمية إدارة المعرفة.
- تتبع تطورات إدارة المعرفة والتعريف بتطبيقاتها العملية في المكتبات.

ويرى البعض أن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توافر مجموعة من العناصر مثل: أن يكون الهيكل التنظيمي أكثر ملائمة لإدارة المعرفة، بحيث يؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار، ويساعد على العمل بروح الفريق.كما يجب أن تتسع الثقافة التنظيمية لتحتوي الجوانب العديدة الخاصة بإدارة المعرفة، وإلى جانب ذلك، يجب أن تكون هناك القيادة التي تشجع على تبني إدارة المعرفة، إذ يتعين أن تتوافر فيها القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن تكون قدوة لهم.

ومن المهم جداً كذلك لإدارة المعرفة في المكتبة أن تكون هناك سياسة لإدارة المعرفة وأن تكون واضحة ومفهومة جيداً من قبل الموظفين، لأن مثل هذه السياسة ستوضح للموظفين أي أنواع المعرفة تحتاجها المكتبة لإدارتها والمشاركة فيها، كما يفيد ذلك أيضا في أن تقوم المكتبة بخزن وإتاحة المعرفة والمعلومات الصحيحة واللازمة لإفادة الموظفين والمكتبة منها.

**متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات:**

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة. وبصفة عامة، فإن مثل هذه البيئة تتطلب توافر العناصر الآتية: هياكل تنظيمية ملائمة لإدارة المعرفة، وقيادة وثقافة تنظيمية تشجع على ذلك، وتكنولوجيا المعلومات. وفيما يلي شرح لهذه المتطلبات:

**الهياكل التنظيمية:**

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه البناء والإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية للمكتبة ومركز المعلومات اللازمة لتحيق الأهداف، وأيضا خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار ومواقع تنفيذ القرارات الإدارية. وليس هناك هيكل تنظيمي جاهز يمكن تطبيقه في أي مكتبة أو مركز معلومات لذا، تقوم كل مكتبة على حدة بتصميم هيكلها التنظيمي وتطويره، وهناك مجموعة من العوامل المؤثرة على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب للمكتبات ومراكز المعلومات لعل من

أهمها حجم المكتبة ونوع المكتبة وتقنية المعلومات وغيرها من العوامل.

وتستخدم المكتبات على اختلاف أحجامها وأنواعها العديد من أشكال الهياكل التنظيمي مثل الهيكل الهرمي و العمودي والأفقي والمصفوفي .. الخ، ويمكن أن نصف حال العديد من المكتبات خاصة الكبيرة إلى أنها تتخذ التنظيم الوظيفي بحيث يكون لكل فرد يعمل في تخصص معين رئيس مباشر، وتكون الإدارة العليا في تحكم قوي للمنظمة ككل، وينعكس هذا على تدفق المعلومات في المنظمة، حيث تتركز في المديرين ويتم توزيعها من قبل الإدارة على الأفراد.ويعني ذلك عدم وجود علاقات مباشرة بين الأفراد، وبالتالي تكون إمكانية نقل المعرفة والمشاركة فيها محددة ومما لاشك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات.

ويجب أن يتضمن التنظيم الأمثل في المكتبات ومراكز المعلومات شبكة اتصالات واضحة وفعالة تكفل تدفق المعلومات من أدنى مراتب التنظيم إلى المستويات العليا فيه وبالعكس، وذلك بسرعة فائقة ودون عوائق، ولو استدعى الأمر تغيير أو تطوير الهيكل التنظيمي، ويقول همشري في هذا الصدد "من المعلوم أنه ليس هناك هياكل تنظيمية ثابتة أو جامدة في المكتبات ومراكز المعلومات، لأنه مع مرور الزمن وبتغير الظروف والأحول، فإن هياكل المكتبات ومراكز المعلومات تصبح قديمة وغير مناسبة، وبهذا تصبح بحاجة

إلى إعادة تنظيم. ويقصد إدخال تغييرات وتعديلات مناسبة على الهيكل التنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات بغرض ضمان بقائها واستمرارها في أداء وظائفها بالشكل المطلوب"، ويشير إلى أن احد الأسباب التي تدعو إلى إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي هو تغيير إدارة المكتبة أو مركز المعلومات ورغبة الإدارة الجديدة في إدخال أفكار تنظيمية جديدة، وهو ما يمكن تبنيه هنا للأخذ بزمام المبادرة والتحول إلى إدارة المعرفة.

**وبصفة عامة، فان تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة، مثل:**

- التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والأبعد عن الشكل الهرمي.
- التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية، التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطى المنظمة كلها ويشارك الجميع في تخليقها.
- التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

**الثقافة التنظيمية:**

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم البعض، وتوقعات كل فرد من الأخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين . ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل. وهناك عوامل تساعد على إدخال مفهوم إدارة المعرفة في المنظمة، وهى بالتالي تمثل عوامل ايجابية لإدارة المعرفة في المنظمات ويقصد بها الثقافة التي تشجع وتحث على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتني بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبنى مفهوم إدارة المعرفة، كما توجد عوامل تؤثر سلباً في تبنى المنظمة لإدارة المعرفة، ولذلك ينبغي التخلص منها أولاً قبل محاولة إدخال هذا المفهوم في المنظمة مثل الاعتقاد بأن معرفة الأفراد نفسهم لا قيمةَ لها، وعدم فهم المعنى الحقيقي لإدارة المعرفة.

ويؤكد شانهنق Shanhong في هذا المجال أن إدارة المعرفة ستضخ معها دماً جديدة داخل ثقافة المكتبة بحيث تشمل الثقة المتبادلة والاتصال المفتوح والتعلم و مشاركة وتطوير آلية عمليات المعرفة في المكتبات، والاستمتاع بعملية إدارة المعرفة.

## القائد ومدير المعرفة:

مما لاشك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة. فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر. ولذلك، فإن هناك بعض النظريات الخاصة بالقيادة تكون أكثر ملائمة لإدارة المعرفة من نظريات أخرى. فنظرية سمات القيادة،، يرى البعض أنها لا تناسب تطبيق إدارة المعرفة .أما نظريات سلوك القائد،فهي أكثر ملائمة بينما النظريات الظرفية متفقة أكثر مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة، وتعتمد النظرية الظرفية أو الموقفية على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه، وعوامل الموقف القيادي نفسه، وهي ترى أن الموقف نفسه له أهمية كبيرة في التأثير على عملية القيادة، لأنه يؤثر على مدى قدرة القائد على إنجاز ما هو مطلوب منه.

أما عن مدير المعرفة باعتبار أحد كوادر إدارة المعرفة، فهو يقوم بدور قيادي في برنامج إدارة المعرفة، حيث يقوم ببناء علاقات عمل جيدة مع الإدارة العليا ومع العاملين في الأقسام الأخرى، وهذا الدور يسمح له بالمشاركة في بناء الإستراتيجية منذ البداية.

وربما يتوجب على المكتبات ومراكز المعلومات الراغبة في تبني إدارة المعرفة، استحداث مسمى لوظيفة تعنى بإدارة المعرفة داخل المكتبة أو المركز. ولأهمية هذا الدور الذي تقوم به هذه المبادرات – مبادرات إدارة المعرفة– في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات وإدامتها، بدأت العديد من المنظمات في الولايات المتحدة

الأمريكية وفي أوروبا باستخدام ما يسمى ضابط المعرفة Chief Knowledge Officer(OKC)أو قائد المعرفة Knowledge Leader(KL)، ليتولى مسؤولية قيادة وإدارة المعرفة في هذه لمنظمات، ويعتبر دور ضابط أو قائد المعرفة من ادوار الإدارة العليا، ويوازي دور مدير إدارة الموارد البشرية، أو إدارة المعلومات. وبالتالي، فان دور قائد المعرفة دور مركب متعدد الوجوه، يتضمن القيام بالمهام التالية.

- الدفاع عن المعرفة، فالتغيرات طويلة الأمد المتعلقة بالثقافة التنظيمية، وسلوكيات الأفراد المتعلقة بالمعرفة، هي أمر ضروري، وهذه التغيرات تتطلب دفاعا قويا ومستداما.

- تصميم وتنفيذ البنية التحتية للمعرفة، ومراقبتها، بما يشمله ذلك من المكتبات، وقواعد المعرفة، وشبكات المعرفة، ومراكز البحوث، والبنية المنظمة المستندة إلى المعرفة.

- إدارة العلاقات مع مزودي المعلومات والمعرفة الخارجين (شركات قواعد البيانات أو الشركاء الأكاديميون) ومناقشة العقود المتعلقة بالعمل معهم والتفاوض حولها.

- قياس وإدارة قيمة المعرفة بواسطة التحليل المالي التقليدي وغيره من أساليب القياس.

- قيادة تطوير استراتيجة المعرفة، أي تركيز موارد المنظمة على نمط المعرفة الذي تحتاجه المنظمة من أجل إدارة عمليات المعرفة.

- بناء ثقافة المعرفة في المنظمة.

ويتضح في كتابات الكثير ممن كتبوا عن مهام مدير المعرفة بأن إدارة المعرفة في الغالب تركز على جوانب إدارية وكذلك على العلاقات والدور القيادي لمدير المعرفة، ولكن وبلا شك فإن الفرصة مواتيه أمام مهنة المكتبات والمعلومات بشرط أن يحسن استثمارها ويهيئ ممتهنيها، ولتأكيد حجم فرصة وظيفة مدير المعرفة المتاحة أمام اختصاصيي المكتبات والمعلومات قام كل من (مكين) و(ستابلس) بدراسة ميدانية عام 2001 على عينة مكونة من 41 مدير معرفة يعملون بمختلف المؤسسات في أمريكا، وقد وجدوا بأن 20 منهم يحملون درجة عليا في التعليم وباختصاصات متنوعة بينهم 8 في مجال المكتبات والمعلومات والإنسانيات، و7في إدارة الأعمال، و3 فقط في الهندسة، و2 في الحاسب. وهذا يؤكد الحاجة الأساسية لمهنة المكتبات والمعلومات في إدارة المعرفة[38].

وبصفة عامة، فإن إدارة المعرفة في المكتبات تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، والتأثير فيهم وتحفيزهم والاستفادة من المعرفةالموجودة لتحقيق أعلى مستويات من الفاعلية والإنتاجية في المكتبات.

**تقنية المعلومات:**

إن جمع واكتساب المعرفة هي نقطة البداية لإدارة المعرفة في المكتبات. وتقوم تطبيقات تقنية المعلومات بتوسيع مجال الحصول على المعرفة واكتسابها والرفع من سرعة جمع هذه المعرفة والتقليل من الكلف المصاحبة لذلك. فمن غير الممكن لإنجاز مثل هذه المهام

الاعتماد على العقول البشرية خاصة في هذا العصر الحديث الذي تتغير فيه المعرفة في كل يوم يمر. فالمعرفة المكتسبة يجب أن تجمع داخل مخازن المعرفة في المكتبات. وليست أهمية استخدام تقنية المعلومات في الخزن بسبب كمية المعرفة فقط، بل كذلك في استرجاع وتصنيف وأمن تلك المعرفة. ولا غنى عن تطبيقا ت تقنية المعلومات كذلك في استخدام وتبادل المعرفة كمصدر وأداة للإبداع المعرفي.

ولتقنية المعلومات دور مهم في تطوير وتنمية المنظمات، من خلال توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، ودعم وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتحسين وتنشيط حركة الاتصالات بالمنظمة. وتوفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة لإدارة المعرفة الكثير من الإمكانيات مثل: شبكة المعلومات، والشبكة الداخلية، وبرنامج التصفح، ومخازن البيانات، ومصفاة البيانات، مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في المنظمات، كما يجب أن ينظر لمحتويات نظام إدارة المعرفة كأصل ثابت لكل منظمة، وهو لا يتم ابتكاره أو صنعه وتنميته لغرض معين، ولكن يجب أن يبقى كأساس لكل منظمة، مع الأخذ في الاعتبار أنه يجب أن يحقق مواصفات معينة في الجودة، والحداثة، والعمومية، والشمولية، يناسب التغيرات والتطورات، السهولة في الاستعمال من قبل العاملين كلهم.

ومن أجل إدارة المعرفة بفاعلية وكفاءة، فقد تم تصميم نظم خاصة بإدارة المعرفة، تهدف إلى جمع المعلومات، وتخزينها، واسترجاعها، ونقلها، وبحيث تعمل هذه الوظائف مع بعضها بشكل

متكامل. وهناك العديد من نظم إدارة المعرفة منها على سبيل المثال لا الحصر:

- نظم الذكاء الصناعي، وتشمل: النظم الخبيرة، والشبكات العصبية، ونظم المنطق الغامض، والخوارزميات الجينية.
- تكنولوجيا الشبكات، وتشمل: الانترنت، والانترانت، والاكسترانت، والوكيل الذكي.
- نظم المعلومات الإدارية الذكية المستندة على الويب.
- نظم دعم الإدارة، وتشمل: برامج الدعم الجماعي، نظم إدارة الوثائق DMS، ومستودعات البيانات، ونظم التنقيب عن البيانات، ونظم مساندة القراراتDSS.

وفي سبيل التقليل من النفقات المالية التي قد تجرها تطبيقات التقنية في المكتبات لدعم إدارة المعرفة، يدعو وين Wen إلى الاستفادة من التقنية في خزن واسترجاع المعرفة لتشجيع إدارة المعرفة في المكتبات، فالتقنية والبرامج مفتوحة المصدر تعد من السبل المثالية لذلك برغم ما تحتاجه من مستوى علي من مهارات البرمجة، وكذلك هناك عديد من المكتبات لديها رخصة لاستخدام برامج ميكروسوفت على عدد من أجهزة الحاسب ولم تستفد من هذا العدد، فبرنامج وورد ميكروسوفت يمكن استخدامه في التوثيق والإجراءات المتعلقة بالعمليات المكتبية، وبرنامج اكسل ميكروسوفت في حفظ الإحصاءات وعمل الرسوم البيانية، وبرنامج ميكروسوفت

أكسس لعمل قواعد البيانات وتسهيل الاسترجاع، كما يمكن الاستفادة من خدمات الانترنت في هذا المجال كذلك.

ويمكن للمكتبة أو مرفق المعلومات وخاصة تلك التي لديها وفرة مالية أن تتبني أحد أنظمة إدارة المعرفة المصممة لذلك من خلال التعاقد مع أحد الوكلاء المعتبرين بحيث يشمل ذلك خدمات ما بعد البيع كالصيانة وتدريب الموظفين على التعامل مع معطيات البرنامج لتحقيق أعلى فائدة ممكنة.

## عمليات إدارة المعرفة في المكتبات ومرافق المعلومات :

تتخلل إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات عدد من الأنشطة والعمليات:

### 1- توليد المعرفة :

**تمثل عملية توليد المعرفة إيجاد المعرفة واشتقاقها وتكوينها داخل المكتبة، ويتمثل ذلك في عدة أنماط:**

- اكتساب المعرفة الموجودة في المصادر الخارجية، ويتم ذلك من خلال تدريب الأفراد، وتعليمهم، أو من خلال القراءة، وملاحظة الخبرات والتجارب، أو النشاطات المماثلة، أو من خلال الاستماع إلى المحاضرات.

- توليد المعرفة جديدة من خلال توسيع المعرفة الموجودة سابقاً بواسطة التفكير والتحليل. فحينما يفكر شخص مليا في موقف ما، وما الذي حصل، وما النتائج ذلك، وكيف تترابط الأشياء ببعضها، فانه يكون في موضع توسيع معرفته من خلال إحداث تكامل بين

المعرفة السابقة وبين الانعكاسات الجديدة الناشئة عن عملية التفكير في ذلك الموقف.

- توليد معرفة جديدة من خلال الاستكشاف، والتجربة، والإبداع، ويعتبر الإبداع أكثر المصادر قيمة لتوليد معرفة جديدة. وتكمن قوة الإبداع الفردي في أنه إبداع غير مسبق التوجيه.

**ويرى شانهونق Shanhong أنه يتوجب على المكتبات إنتاج وابتكار المعرفة في المجالات التالية :**

- الإنتاج والابتكار النظري : وذلك من خلال تنمية البحوث النظرية والعملية في مجال المكتبات والمعلومات ومتابعة آخر التطورات في ذلك.

2- الإنتاج والابتكار في مجال التقنية : وذلك لإحراز نقالات نوعية في التقدم التقني والتحول من المكتبات التقليدية إلى المكتبات الالكترونية أو الرقمية وتعزيز وسائل التقنية لدعم إدارة المعرفة.

- الإنتاج والابتكار في مجال التنظيم: وذلك من خلال إيجاد مجموعة الأنظمة التنظيمية الفاعلة والمتماشية مع العصر التقني للمكتبات لدعم وتقوية أنشطة إدارة المعرفة.

ويمكن لأخصائي المعلومات أن يسهم ويقوم بدوره في عملية تكوين المعرفة من خلال عمليات الاختيار والانتقاء وتتبع المعرفة الجديدة من خلال كتالوجات فهارس الناشرين المطبوعة فيها أو الالكترونية أو المباشرة باستخدام شبكة الانترنت. وينفرد بهذه

العمليات قسم التزويد الذي تقوم سياسة العمل فيه على إيجاد المعرفة الموجودة بالفعل.

وتعد خدمات الخزن والاسترجاع من الأنشطة التــي تــسعى مؤسسات المعلومات إلى تطويرها باستخدام تكنولوجيــا المعلومــات وتصميم قواعد ونظم المعلومات المتخصصة بالإضافة إلى الاشتراك بقواعد البيانات المتوافرة على الأقراص المدمجة أو مباشــرة علــى الخط أو عبر الإنترنت. وهذه الأخيرة أصــبحت مــن مــستلزمات مؤسسات المعلومات وذلك لتحقيق التكامل المعرفي. يضاف إلى ذلك أن معظم مؤسسات المعلومات، منــذ أواخــر الــسبعينيات ومطلــع الثمانينيات، ومع تطور أجهزة الحاسوب والاتــصالات، ولــصعوبة استجابة مؤسسات المعلومــات لاحتياجــات المــستفيدين المتجــددة والمتزايدة، فإنها سعت إلى تحقيق التكامل المعرفي عبــر المــشاركة بمصادر المعلومات والبرامج التعاونية لاستغلال المعرفة المتواجــدة والمتوافرة في مكتباتها وفي هــذه العمليــة يبــرز دور أخــصائي المعلومات من خلال تنظيم المجموعة المكتبية بما في ذلك فهرســتها وتصنيفها وتوحيد مقاييس التنظيم بالاعتماد على خطط مقننه، وكــل ذلك يتجمع في قسم الفهرسة والتصنيف.

**2- نقل ومشاركة المعرفة :**

وفي هذه المرحلة يجب على المكتبات ومراكــز المعلومــات تهيئة البيئة المناسبة لمشاركة المعرفة بين العاملين وتشجيعهم علــى ذلك بل والتفكير جدياً في أولئك الــذين يثــرون حــصيلة المكتبــة

المعرفية، كما يلزم هنا تشجيع العاملين على التعلم من بعضهم البعض وتبادل الأفكار لبلوغ ما يسمى بالمنظمة المتعلمة. ولتحقيق أفضل اتصال بين العاملين لا بد من فتح قنوات الاتصال بين جميع المستويات الإدارية والسماح بتدفق المعلومات وتداولها بكل يسر وسهولة. وهنا يجب أن تتفهم القيادة أهمية نقل وتشارك المعرفة ومردودها على المكتبة أو مركز المعلومات.

والتشارك في المعرفة يعني عملية تداول المعرفة ونقلها من فرد لآخر داخل المكتبة، تتنقل داخل المنظمات إما بشكل مقصود، أو **بشكل غير مقصود:**

- **الشكل المقصود:** ويعني أن تنقل المعرفة قصديا داخل المنظمة من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد، كما تنقل أيضاً من خلال الأساليب المكتوبة مثل: المذكرات، والتقارير، والنشرات الدورية، وبرامج التدريب، وإجراء التنقلات وتدوير الأعمال الوظيفية بين الأعضاء.

- **الشكل غير المقصود:** ويعني أن تنقل المعرفة بشكل غير مقصود داخل المنظمة من خلال الشبكات غير الرسمية مثل لقاءات أعضاء المنظمة عند بردات المياه، وفي غرف المحادثة التي تخصصها المنظمات ليلتقي فيها أفراد المنظمة، واستخدام الانترانت ومجموعات المحادثة، واجتماعات (لقاءات) ما بعد العمل.

ويتم كذلك يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب كالتدريب والحوار والتعلم، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها

بالوثائق والنشرات الداخلية. والمهم في عملية التوزيع هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت الملائم.

كما أن تسهيل عملية نقل المعرفة، وتسهيل عملية تشارك الأفراد داخل المنظمة فيها لا يعني عدم وجود معيقات تحد من عملية التشارك، ومن أسباب تردد الأفراد في إشراك الآخرين فيما يمتلكونه من معرفة ما يلي:-

- الخوف من حصول الناس الآخرين على ما يمتلكه أصحاب المعرفة من معرفة.
- مخاوف أصحاب المعرفة من أن يفقدوا سلطتهم وقوتهم بفقدانهم مصدر القوة التي يتمتعون بها، أي ما يمتلكونه من معرفة ضمنية.
- مخاوف من احتمالية أن تكون منظمتهم تدعم الفردية والتنافسية.
- مخاوف من أن يتم نقل المعرفة "الخطأ" وبالتالي تعريض المنظمة والآخرين للضرر.
- الشعور بانتفاء الفائدة والمصلحة الشخصية. فالأفراد الذين هم على استعداد لإشراك الآخرين فيما لديهم من معرفة من المتوقع أن يحجموا عن إشراك الآخرين فيما لديهم إحساس أو شعور بان ثمة فائدة أو تعويضاًينتظرهم.

**3- تطبيق المعرفة :**

تعد هذه العملية المهمة الضرورية والهدف الأساس لإدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات، فالمعرفة ما لم تطبق تكون من قبيل الثراء الفكري. وهنا يجب توجيه القاعدة المعرفية مباشرة نحو تحسين الأداء في المكتبة أو مركز المعلومات في حالات صنع القرار والأداء الوظيفي. ويمكن أن يكون استخدام المعرفة مباشر من خلال استخدام قواعد البيانات والمعرفة المجهزة للاستخدام كتلك التي يستخدمها المدراء في اتخاذ بعض القرارات، أو أن يكون تطبيق المعرفة بطريقة غير مباشرة كتلك المعرفة التي يحصل عليها موظف المكتبة من خلال الاتصال بالعاملين تبادل الأفكار والخبرات التي تنعكس على تحسين أداءه في العمل. وخلال هذا التطبيق للمعرفة تتولد معرفة جديدة داخل المكتبة أو مركز المعلومات وهكذا.

كما أن تقنية المعلومات في المكتبة تلعب دور مهم في تسهيل وتيسير الاستفادة من المعلومات المعرفة الموجودة في المكتبة، وتسهم كذلك في سرعة وصول المعرفة لمن يحتاجها وسرعة استخدامها وتطبيقها في العديد من القضايا كحل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة.

وهنا يمكننا أن نشير إلى أنه ليس بالضرورة أن يكون أثر تطبيق المعرفة واضحاً وجلياً، أو أن يكون آنياً، بل يمكن يظهر ذلك مع مرور الوقت وذلك على جميع العناصر المتوقع تأثرها بإدارة المعرفة من عاملين ومدراء وانتهاء بأداء المكتبة ككل. فالعاملون

يصبحون أكثر وعياً وأفضل خبرة فيما يتعلق بأداء العمل، وطبيعة خدمات المعلومات وحاجات المستفيدين، وبالتالي تقديم خدمة مكتبية أفضل، وهو ما يمكن أن نعزوه إلى آثار ونتائج الوصول إلى ما يسمى بالمنظمة المتعلمة أو ما يمكن هنا أن نسميه بالمكتبة المتعلمة التي تشجع على تعلم الأفراد من بعضهم البعض وتبادل الخبرات والتجارب التي تتبلور في النهاية للرفع من مستوى الخدمة المكتبية وإدامة تواجد هذه المكتبات وتنامي دورها ورسالتها من خلال استغلالها للمعرفة وتطبيقها. كما يتوفر للمدراء قاعدة معرفية غنية يمكن اللجوء إليها في أي وقت والاستفادة من معطياتها سوء في حل المشاكل أو تحسين الأداء أو اتخاذ القرارات الحاسمة والمهمة.


قائمة المراجع

- حسن حسين الببلاوي: ادارة المعرفة في التعليم، الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة ،2007.
- محمود قطر: إدارة المعرفة أم معرفة الإدارة؟. في : الملتقى العربي لأساليب الإدارة الحديثة بالمكتبات. الإسكندرية : 2005.
- حسن الشخ: تقنيات ادارية حديثة في الادارة والاتصال الاداري، الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2010.
- صلاح الدين الكبيسي. إدارة المعرفة .- القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005 .
- احمد بدر، حشمت قاسم.- المكتبات المتخصصة: إدارتها وتنظيمها وخدماتها.- الكويت: وكالة المطبوعات، 1982.
- احمد بدر، محمد فتحي عبد الهادي. المكتبة الجامعية: دراسات في المكتبات الأكاديمية والبحثية.- القاهرة: مكتبة غريب، 1982
- حامد الشافعي دياب. إدارة المكتبات الجامعية: أسسها النظرية وتطبيقاتها العملية.- القاهرة: (د. ن) 1994م.
- حشمت قاسم. الانترنت ومستقبل خدمات المعلومات/ حشمت قاسم.- دراسات عربية في المكتبات وعلم المعلومات.- ع2(1996)
- ربحي عليان. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز التعلم.- عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع،2002.

- شريف كامل شاهين. الانترنت ومخاوفها: الرقابة مسئولية الفــرد اولا/ شريف كامل شاهين.- مكتبات نت.- مج 1،ع 9 (ســبتمبر 2000)
- شعبان عبد العزيز خليفة . تشريعات الكتب والمكتبات في مصر - القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 1997.
- عمر احمــد الهمــشري. الإدارة الحديثــة للمكتبــات ومراكــز المعلومات.- عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع 2001.
- ربحي عليان، أمين النجــداوي. مقدمــة فــي علــم المكتبــات والمعلومات.- عمان: دار الفكر ،1999.
- محمد أمين البنهاوي. إدارة العاملين في المكتبــات.- القــاهرة: العربي،1984.
- محمد محمد الهادي. توجهات الإدارة العلمية للمكتبات ومرافــق المعلومات وتحديات المستقبل.- القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2008.
- محسن السيد العريني. التنمية المهنية للعــاملين فــي المكتبــات ومراكز المعلومات.- القاهرة: الدار المصرية اللبنانية،1994.
- العلي، عبدالستار. المدخل إلى إدارة المعرفة/ عبدالستار العلــي، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري. عمــان : دار المــسيرة، 2006.

- ✍ نجم، نجم عبود. إدارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات .- عمان : مؤسسة الوراق، 2004 .
- ✍ همشري، عمر أحمد. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان : مؤسسة الرؤى العصرية، 2001.
- ✍ الدوري، ز. العزاوي، ب. (2004): ادارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي، مؤتمر جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن.
- ✍ الخيرو، ق..جلال، س . (2004): أثر بعض مكونات ادارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية. مؤتمر جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن.
- ✍ الرفاعي، غ. ياسين، س.(2004 ): دور ادارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان المصرفي. مؤتمر جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن.
- ✍ الروسان، أ. (2004): إدارة المعرفة والتعليم الإلكتروني. مؤتمر جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن.
- ✍ حجازي، هـ. (2005) : ادارة المعرفة – مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان . الأردن.
- ✍ صبري، هـ . (2004 ): العرب والمعرفة والمستقبل . مؤتمر جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن.

- عبده، ف. (2005 ): واقع المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية في ظل غياب البلدية العربية، رسالة ماجستير، جامعة القـــدس، فلسطين.
- عطية، خ . (2005 ): أسس إدارة المعرفة . الملتقـــى العربـــي الأول حول الأساليب الحديثة لإدارة لمكتبات ومراكز المعلومات بالجودة الشاملة . الإسكندرية– جمهورية مصر العربية.
- هادية فخر الدين خالد، إدارة المعرفة التنظيمية:المداخل النظريـــة ومتطلبات التطبيق في المنظمات العامة في مصر،رسالة دكتوراة فـــي الإدارة العامة،جامعـــة القاهرة،كليـــة الاقتـــصاد والعلـــوم السياسية،2006 .
- محمد محمد الهادي . التطورات الحديثة لنظم المعلومات المبنيـــة على الكمبيوتر .– القاهرة : دار الشروق، 1993 .
- -.لانكستر . ف.و.وورنر . أ.ج. أساسيات استرجاع المعلومـــات (نظم استرجاع المعلومات) ؛ ترجمـــة حـــشمت قاســـم . ط3 .– الرياض : مكتبة الملك فهد الوطنية، 1997 .
- -.أسامة السيد محمود . المكتبات والمعلومات في الدول المتقدمـــة والنامية .– القاهرة : العربي للنشر والتوزيع .
- العرب والعولمة ـــ ندوة مركز دراسات الوحدة العربية 1997•
- ثقافة تنظيم العمل ـــ بيرجر، بريجيت ـــ ترجمة محمد مـــصطفى غنيم إصدار الدار الدولية للنشر والتوزيع عام 1995•

✍ ــ بناء ثقافة المعايير ــ ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي ــ ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع ــ 2000•

✍ عبدالباقي عمر عبدالرحمن: تنظيم وإدارة الأعمال المكتبية، جامعة عين شمس القاهرة 1402هـ.

✍ مروان محمد خليفة: طريقة لكتابة تقارير فعالة، معهد الإدارة العامة عمان، الأردن 1989م.

✍ إبراهيم حمد القعيد: التقارير الإدارية والفنية، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض 1422هـ.

✍ فخري اسكندر: كتابة التقارير العلمية، الطبعة الأولى، منشورات، جامعة الفاتح، 1992م.

✍ فضل الله مهدي: أصول كتابة البحث وقواعد التحقيق الطبع الأولى، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، 1993م.

✍ أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الإسكندرية، مركز النخبة الإدارية 1988م.

✍ ناصر محمد العديلي: إدارة السلوكي التنظيمي، الرياض؛ معهد الإدارة العامة 1414هـ .

✍ لطفي راشد محمد: الاتصالات الإدارية، الرياض، مطابع الفرزدق، 1404هـ .

✍ كارين، كاليش، كيف تجري عرضاً تقديمياً رائعاً، ترجمة عبدالكريم الفصيل، الرياض، مكتبة جرير 2000م.

# قائمة المحتويات

| الموضوع | رقم الصفحة |
|---|---|

| الموضوع | رقم الصفحة |
|---|---|

| الموضوع | رقم الصفحة |
|---|---|



رقم الإيـــداع : 2012/8574
الترقيم الدولى : 8-968-327-977-978

مـع تحـيات
دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر
تليفاكس: 5404480 - الإسكندرية






الناشر
دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر
٥٩ ش محمود صدقى متفرع من العيسوى سيدى بشر - الإسكندرية
تليفاكس : ٥٤٠٤٤٨٠ / ٠٠٢٠٣ - الاسكندرية